

DEFINICIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA PROMOVER  
EL DESARROLLO ACADÉMICO Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS  
PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

CAMILO JIMÉNEZ BARRERA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ  
2013

DEFINICIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA PROMOVER  
EL DESARROLLO ACADÉMICO Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS  
PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

CAMILO JIMÉNEZ BARRERA

Trabajo de grado presentado para optar al título de  
Magíster en Ingeniería Industrial

Director Jorge Enrique Celis Giraldo  
Sociólogo

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ  
2013



## Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:  
**Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

### Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra  
hacer obras derivadas

### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá 20 de septiembre de 2013

Agradezco a Dios por los favores recibidos, a mi esposa y familia su apoyo incondicional y a mi amigo y director por sus invaluable enseñanzas.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	15
1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
1.2 OBJETIVOS .....	18
1.2.1 Objetivo general.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	19
1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
1.5 ESTRUCTURA DEL PROYECTO .....	25
2. SISTEMA DE DESARROLLO ACADÉMICO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA .....	27
2.1 PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE EDUCACIÓN A TRAVÉS DEL CUERPO DOCENTE .....	28
2.1.1 Lineamientos, debates y apuestas por el mejoramiento de la calidad del cuerpo docente.....	29
2.2 EVALUACIÓN DE LOS MODELOS PROPUESTOS .....	32
2.3 PROPUESTAS Y CONSIDERACIONES FINALES .....	36
2.3.1 Inclusión de la población estudiantil en el proceso de calidad docente.....	36
3. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL ESCENARIO EDUCATIVO: ESTADO ACTUAL Y TENDENCIAS .....	40
3.1 PRINCIPIOS GENERALES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	40
3.1.1 Delimitaciones.....	44
3.2 SISTEMAS DE GESTIÓN INTERNACIONALES DE EDUCACIÓN.....	44
3.2.1 Sistemas de gestión europeos, asiáticos y estadounidenses.....	45
3.3 SISTEMAS DE GESTIÓN NACIONALES DE EDUCACIÓN .....	59

3.3.1 Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).....	60
3.3.2 Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001.....	60
3.3.3 Norma Técnica Colombiana NTC 555.....	62
3.3.4 Sistema Nacional de Acreditación en Colombia (CNA).....	64
3.4 APUESTAS Y DEBATES .....	66
4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	68
4.1 APUESTAS DE EUROPA, ASIA Y ESTADOS UNIDOS .....	69
4.1.1 Antecedentes y origen de los modelos.....	69
4.2 PROPUESTAS DE LA REGIÓN LATINOAMERICANA .....	75
4.3 OTROS MODELOS DE GESTIÓN Y AGENCIAS ACREDITADORAS .....	81
4.3.1 Modelo de Gestión de Calidad IWA2 (International Workshop Agreement).....	87
4.3.2 IRAM 30000.....	91
4.3.3 The New Managemet Public (La Nueva Gerencia Pública).....	93
4.3.4 Modelo Premio Shingo.. .....	95
4.3.5 Council for Higher Education Accreditation (CHEA).. .....	98
4.3.6 Norma COPC–2000 PSIC.....	102
4.3.7 Norma Técnica De Calidad En La Gestión Pública NTC GP 1000: 2009. ....	104
4.3.8 Modelo Estándar De Control Interno Para Entidades Del Estado MECI.. .....	107
4.3.9 International Accreditation (IAF). .....	110
4.3.10 Norma Internacional ISO/IEC 17011. ....	112
4.3.11 Norma Internacional ISO/IEC 17024.. .....	114
4.4 COLOMBIA, TENDENCIAS, DEBATES Y AVANCES .....	117
4.4.1 Principios y formas de funcionamiento.. .....	117
4.4.2 Aportes de los modelos de gestión internacionales.. .....	119
5. PROPUESTA FINAL .....	121

<b>5.1 ASPECTOS GENERALES DEL MODELO PROPUESTO.....</b>	<b>123</b>
<b>5.2 OBJETIVO DEL MODELO .....</b>	<b>124</b>
<b>5.3 BENEFICIOS DEL MODELO .....</b>	<b>124</b>
<b>5.4 PRINCIPIOS DEL MODELO DE GESTIÓN .....</b>	<b>125</b>
<b>5.4.1 Liderazgo Rectoral.....</b>	<b>125</b>
<b>5.4.2 Enfoque al logro de los objetivos.....</b>	<b>125</b>
<b>5.4.3 Mejora continua.....</b>	<b>125</b>
<b>5.4.4 Autoevaluación. ....</b>	<b>126</b>
<b>5.5 CRITERIOS GENERALES DEL MODELO .....</b>	<b>126</b>
<b>5.5.1 Funcionalidad.....</b>	<b>127</b>
<b>5.5.2 Fiabilidad.. ....</b>	<b>126</b>
<b>5.5.3 Eficiencia.. ....</b>	<b>126</b>
<b>5.5.4 Eficacia.. ....</b>	<b>126</b>
<b>5.5.5 Mantenibilidad.....</b>	<b>126</b>
<b>5.5.6 Aplicación.....</b>	<b>127</b>
<b>5.5.7 Mejora continua.. ....</b>	<b>127</b>
<b>5.5.8 Complejidad de las Instituciones.. ....</b>	<b>127</b>
<b>5.6 ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD .....</b>	<b>127</b>
<b>5.7 REQUISITOS DEL MODELO DE GESTIÓN Y SUS DIRECTRICES DE APLICACIÓN.....</b>	<b>129</b>
<b>5.7.1 Enfoque, objeto y campo de aplicación.....</b>	<b>127</b>
<b>5.7.2 Directriz 1.....</b>	<b>128</b>
<b>5.7.2.1 Términos y definiciones.....</b>	<b>133</b>
<b>5.7.2.2 Requisitos generales.....</b>	<b>132</b>
<b>5.7.3 Directriz dos.. ....</b>	<b>135</b>
<b>5.7.4 Directriz tres.. ....</b>	<b>138</b>
<b>5.7.5 Directriz cuatro.....</b>	<b>136</b>
<b>5.7.6 Directriz cinco.....</b>	<b>138</b>
<b>5.7.6.1 Desarrollo y Mantenimiento de un Esquema.....</b>	<b>141</b>



5.7.6.2 Sistema de Calidad.....	141
5.7.7 Directriz seis.: .....	142
5.7.8 Directriz siete.: .....	142
5.7.8.1 Objetivo de la auditoría.....	143
5.7.8.2 Principios básicos. ....	143
5.7.8.3 Aspectos de competencia de los auditores.....	144
5.7.8.4 Conocimientos del auditor.....	144
5.7.8.5 El criterio fundamental de la auditoría.....	145
5.7.8.6 Cómo se hace la auditoría.....	145
5.7.8.7 Conclusión de la auditoría.....	146
5.7.9 Directriz ocho.....	147
5.7.9.1 Disposiciones para la mejora continua y las acciones correctivas y preventivas.....	147
5.7.9.2 Subcontratación.....	148
5.7.9.3 Procedimientos e instructivos.....	148
6. CONCLUSIONES .....	151
BIBLIOGRAFÍA .....	154

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Rasgos generales de los premios de calidad	70
Tabla 2. Características generales de los modelos de gestión de calidad europeos, asiáticos y de Estados Unidos	71
Tabla 3. Características generales de los modelos de gestión de calidad de Chile, Brasil, Argentina y el Mercosur	77
Tabla 4. Modelos de gestión y agencias acreditadoras	82
Tabla 5. Requisitos para organismos de certificación	115

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo de proceso continuo basado en la metodología PHVA	92
Figura 2. Criterios de Logro – Shingo Prize	97
Figura 3. Modelo COPC - 2001 PSIC	103
Figura 4. Gestión de los procesos – perspectiva de Norma NTCGP 1000:2004	107
Figura 5. Componentes del Sistema de Control Interno MECI	110
Figura 6. Aspectos básicos de evaluación en el proceso de acreditación	113
Figura 7. Criterios aplicados al modelo de gestión	128
Figura 8. Modelo del Sistema de Gestion para el desarrollo y evaluación docente según los pilares y componentes propuestos en el modelo conceptual	133
Figura 9. Criterios y definición de perfiles del docente	136
Figura 10. Estructura para la evaluacion integral del docente	137
Figura 11. Interrelación de los procesos que componen el sistema de desarrollo académico y de evaluación de desempeño de los profesores desde el marco conceptual	139
Figura 12. Categorías de la carrera profesoral y su interrelación	140
Figura 13. Modelo de Gestión para el Desarrollo y Evaluación Docente de los Profesores de la Universidad Católica de Colombia: Ruta de implementación.	150

## GLOSARIO

**ACADÉMICO:** en este documento se utiliza como sinónimo de profesor universitario.

**ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:** sistema encaminado a asegurar y proporcionar confianza en que se cumplirán los estándares o requisitos de calidad establecidos a nivel institucional.

**AUDITORÍA:** es un proceso que se desarrolla de manera sistemática, que garantiza independencia y que debe ser documentado para obtener suficientes evidencias durante su ejecución que puedan ser evaluadas objetivamente para poder concluir el nivel de cumplimiento de los criterios usados como referente.

**AUTOEVALUACIÓN:** actividad en la que el sujeto de evaluación se evalúa a sí mismo siguiendo parámetros y criterios suficientemente claros.

**CALIDAD:** hace referencia al nivel de cumplimiento de los requisitos o estándares definidos. En este sentido, la calidad depende del marco de estándares o requisitos que se utilice en el proceso de análisis.

**CARRERA PROFESORAL:** en el marco de este trabajo, la carrera profesoral se asocia a un conjunto de responsabilidades crecientes a medida que el profesor alcanza mayores niveles de erudición. Los logros de los profesores le sirven a la institución para identificar académicos con el desempeño necesario para asumir mayores responsabilidades. Desde este punto de vista, ninguna de las categorías se considera permanente; es la asignación de responsabilidades y la evaluación de desempeño los criterios para permanecer en una categoría determinada.

**CRITERIOS DEL MODELO:** constituyen la estructura del modelo. Proveen pautas para que puedan ser usado por cualquier organización en logro de la mejora de la calidad, también se utilizan para evaluar el nivel de progreso de una organización hacia la excelencia. Los criterios representan la integración de todas las funciones y procesos dentro de la organización.

**DESARROLLO ACADÉMICO:** erudición académica. Desarrollo de las diferentes competencias que requiere un docente de excelencia.

**DESARROLLO PROFESIONAL EN DOCENCIA:** conjunto de actividades que contribuyen a que los profesores alcancen niveles sobresalientes de erudición en enseñanza y desarrollen una docencia de excelencia.

**GESTIÓN DE CALIDAD:** implica realizar todas las tareas inherentes a la consolidación de una organización que se prepara para garantizar calidad en sus productos. Esa calidad en función de un compromiso, de una especificación de producto o servicio, del tiempo de entrega, de un ambiente organizacional predispuesto a la mejora continua, de un conjunto de procedimientos hechos para identificar por dónde las cosas se están haciendo bien en función de un parámetro externo o norma adoptados voluntariamente.

**MODELO DE CALIDAD:** se define como el prototipo que, por sus condiciones concretas e idóneas, es apto para ponerse en práctica, imitarse y reproducirse, bien sea en el esquema teórico de un sistema, o bien de una realidad y con el fin de proveer guías y herramientas para la gestión. Su orientación está dirigida a la gestión o administración, implica acciones para liderar, proveer, planear, controlar y organizar.

## RESUMEN

Esta investigación presenta el diseño de un modelo de gestión de calidad en conformidad con las dimensiones teóricas y la práctica efectiva del Sistema de gestión para el desarrollo académico y evaluación del desempeño de los profesores definido por la Universidad Católica de Colombia. Realiza una evaluación de la propuesta conceptual de la universidad sobre dicho sistema, con el fin de conocer los aportes hechos, las necesidades y falencias encontradas, las metodologías propuestas y establecer su capacidad operativa. La información obtenida se cruza con las experiencias sobre diversos modelos de gestión existentes que se han diseñado con el fin de promover el mejoramiento continuo de las organizaciones, buscando una adaptación teórico-práctica para el desarrollo académico y la evaluación docente. Realiza además un análisis comparativo en el que se involucraron los sistemas encontrados junto con las normativas y lineamientos exigidos, a los cuales debe adecuarse el modelo de gestión diseñado para su posterior aplicación en la Universidad Católica de Colombia. Como resultado del proceso investigativo se define el modelo de gestión de calidad y se describen los principios y conceptos básicos, los objetivos y principios que direccionan su aplicación, los resultados esperados, el proceso evaluativo y los requerimientos generales que son necesarios para ponerlo en funcionamiento.

**Palabras claves:** modelos gestión de calidad, acreditación, docencia, educación.

## ABSTRACT

This dissertation presents the design of a model for quality management in accordance with the theoretical dimensions and effective practice of the management system *Sistema de gestión para el desarrollo académico y evaluación del desempeño de los profesores* defined by the Universidad Católica de Colombia. It makes an evaluation of the conceptual proposal of the university on the system in order to establish the contributions made, needs and deficiencies found, the proposed methodologies, and determines its operational capacity. The information obtained is collate with the experiences on various existing management models which have been designed to promote continuous improvement of organizations, seeking a theoretical and practical adaptation to the academic development and teacher evaluation. Also fulfills a comparative analysis that encompasses the system with required regulations and guidelines, which should be appropriate to the management model designed for its subsequent application in the Universidad Católica de Colombia. As a result of the research process, the dissertation defines and describes the quality management principles, basic concepts and objectives that address its application, as well as the expected results, the evaluation process and the general requirements that are necessary to operate it.

**Keywords:** quality management models, accreditation, teaching, education.

## INTRODUCCIÓN

La Universidad Católica de Colombia, con el fin de buscar y mejorar los estándares de calidad y de una manera responsable con los compromisos implícitos adquiridos con la sociedad y el Estado, se ha preocupado por diseñar e implementar mecanismos que faciliten el funcionamiento de un sistema que promueva la educación de alta calidad. En este sentido, el diseño de programas y modelos está encaminado a mejorar la experiencia educativa de aprendizaje y de enseñanza al adoptar sistemas de desarrollo académico y de evaluación para el cuerpo docente, los cuales fomenten la participación de la comunidad académica y contribuyan al proyecto de vida de sus estudiantes y profesores.

Las metodologías y estrategias propuestas van de la mano con el sistema de promoción y evaluación de los profesores diseñado por la Decanatura Académica de la Universidad Católica de Colombia, el cual debe estar en conformidad con los lineamientos establecidos en el *Plan de Desarrollo Institucional*<sup>1</sup>. Además, este sistema debe incluir la definición y formalización de un modelo para administrar un sistema de gestión de calidad que involucre los objetivos y metas propuestos por la universidad, así como las expectativas y concepciones que se formulan sobre el tema a nivel nacional e internacional.

El sistema mencionado es una apuesta por mejorar la educación desde la experiencia docente, ya que se reconoce que el profesorado es la base para afianzar la enseñanza de los estudiantes y lograr los estándares de calidad exigidos por el Estado. Es importante destacar el papel de los profesores si se tiene en cuenta que el modelo de gestión que se propone en este trabajo abarca diferentes dimensiones y variables que tienen que ver con la gestión docente, a saber: la delimitación del perfil solicitado, la selección y contratación, la evaluación a que serán sometidos siguiendo unos requisitos normalizados, unas especificaciones y unos lineamientos establecidos desde el inicio, así como los mecanismos de promoción, las compensaciones y, cuando sea necesario, su posterior desvinculación de la institución.

Esos factores deben estar controlados por un sistema que evalúe y sistematice las experiencias, con el fin de abrir espacios de debate que permitan mejorar los niveles de calidad de los docentes y de la enseñanza, y a su vez repercutan de

---

<sup>1</sup> UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA. Plan de Desarrollo 2012-2019 [en línea]. [consultado 2012, 07, 17]. Disponible en: <http://www.plandedesarrollo.ucatolica.co/>



forma directa en los estándares de calidad de la Universidad Católica de Colombia.

## **1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A partir de los resultados obtenidos en los procesos planteados de evaluación de la institución y los docentes, es imprescindible establecer mecanismos de retroalimentación que fomenten la integración de la comunidad académica con el propósito de superar las dificultades, los obstáculos y las falencias encontradas. Para que esto se cumpla, el proceso debe sustentarse y complementarse con un nuevo modelo de gestión de calidad que permita garantizar la objetividad e imparcialidad de los resultados y promueva una mejor calidad en cada docente y en la institución en general; de igual forma, generar procesos que inicien en lo micro para que incidan en lo macro, fomentar relaciones y compromisos en todo el cuerpo docente y establecer mecanismos que generen sentido de pertenencia hacia la institución.

La definición de un modelo de gestión de calidad debe ser capaz de operativizar de manera coherente las enunciaciones y políticas establecidas conceptualmente por la Universidad Católica de Colombia, para de esta manera promover el desarrollo académico y la evaluación del desempeño de los profesores (incluyendo todos los aspectos relacionados con la gestión docente, la selección, contratación, evaluación, promoción y desvinculación). Y así, de este modo garantizar independencia, imparcialidad y objetividad buscando aportar al proceso de mejoramiento del profesor en particular y de los procesos institucionales en general.

Así mismo, el nuevo modelo de gestión de calidad que se adopte debe estar diseñado para promover los procesos de la Universidad Católica de Colombia frente a los retos que impone el Estado para la certificación y acreditación académica de la institución y los planes curriculares, por lo que resulta imprescindible evaluar los currículos académicos, el funcionamiento de la diferentes facultades y unidades académicas, el desempeño docente y la capacidad de aprendizaje de los estudiantes durante su paso por la universidad.

Se trata entonces primero de definir, para posteriormente implementar un modelo con sistemas continuos, los cuales garantizan que durante el proceso se puedan identificar y superar las falencias detectadas, aprender de las experiencias e ir

cambiando aquellos aspectos que son pertinentes. Si bien son importantes los buenos resultados, para llegar a ellos es necesario atravesar caminos construidos desde la propia subjetividad, apropiando las mejores prácticas en los temas referidos a la calidad.

Lo anterior debe de ir acompañado de un proceso de sistematización de experiencias que le sirvan a la universidad como soporte para implementar un modelo de gestión de calidad, acompañado de los sistemas de evaluación pertinentes. De igual forma, es necesario hacer las mejoras correspondientes y compartir las experiencias acumuladas en este proceso con otras instituciones educativas, de manera que se contribuya al mejoramiento continuo de la calidad educativa a nivel nacional y se realicen aportes importantes a nivel social.

Siguiendo estas líneas, el Modelo de Gestión de Calidad para la Promoción del Desarrollo Académico y la Evaluación del Desempeño de los Profesores de la Universidad Católica de Colombia que se propone en la presente investigación es un esfuerzo conceptual, teórico, metodológico y práctico que busca ser parte integral de los modelos de gestión implementados en la universidad, con el propósito de mejorar su experiencia académica y con ello ayudar a conseguir los estándares de calidad exigidos por el Estado.

Durante el desarrollo investigativo se obtuvieron resultados y productos con miras a incidir directamente en el proceso emprendido por la Universidad Católica de Colombia. A través de este proceso el proyecto busca involucrarse con las demandas exigidas frente a la calidad académica, por lo cual se han formulado y aportado soluciones que inciden directamente sobre la institución pero que a su vez apoyan diferentes procesos a nivel nacional. La propuesta realizada deja abiertas las posibilidades para recibir las modificaciones y adecuaciones que se consideren pertinentes durante su posterior implementación, práctica y ejecución, en consideración a la importancia de establecer modelos continuos que crezcan a partir de la evaluación y retroalimentación constante.

## **1.2 OBJETIVOS**

**1.2.1 Objetivo general.** Diseñar un modelo de gestión de calidad que sea capaz de armonizar las dimensiones teóricas con la práctica efectiva del Sistema de gestión para el desarrollo académico y evaluación del desempeño de los profesores definido por la Universidad Católica de Colombia.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

- Definir un modelo de gestión de calidad que identifique adecuadamente los procesos que se deben consolidar para llevar a la práctica de manera eficiente el Sistema de Gestión para el Desarrollo y la Evaluación del desempeño de los profesores.
- Definir un modelo que asuma adecuadamente una metodología sistemática para la gestión y que garantice el logro del desarrollo profesional de los docentes, entendiendo este desarrollo como todas las actividades que adelanta la universidad en todos los niveles con el fin de apoyar a los profesores para lograr los desempeños esperados y sobresalientes en sus diferentes roles de enseñanza, investigación, servicio y gestión, entre otros, a lo largo de su carrera académica.
- Definir un modelo que permita desarrollar y hacer seguimiento efectivo a todas las dimensiones del desarrollo académico: de descubrimiento, de integración, de aplicación y de enseñanza, así como gestionar el control de los indicadores relacionados que garanticen el logro de los objetivos establecidos en el modelo conceptual.
- Definir un Modelo que le ofrezca a la Universidad Católica de Colombia a posibilidad de consolidarse como una organización educativa que requiere de profesores con unos perfiles claramente definidos para cubrir el rango de actividades establecidas para su desarrollo de acuerdo con las dimensiones mencionadas.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Durante la revisión de antecedentes y lineamientos constituidos a nivel nacional, se estableció que la Universidad Católica de Colombia ha iniciado procesos acordes con el propósito institucional de mejorar los niveles de calidad, no solo a nivel administrativo, sino procesos que también involucren todos los aspectos de carácter académico junto con la experiencia de aprendizaje y enseñanza. Por lo tanto, se han diseñado e implementado modelos y programas en conformidad con

su misión, visión, los objetivos y las metas propuestos para los próximos años, incluidos en la definición del Plan de Desarrollo 2012-2019.

Conscientes de la necesidad de contribuir a estos procesos desde una propuesta operativa que tenga como fin ser llevada a la práctica y además busque promover y mejorar el desempeño académico y docente –dado que es clara la importancia de mantener estándares altos para la gestión docente–, como resultado del proceso investigativo se diseñaron los insumos necesarios para poner en funcionamiento un modelo de gestión de calidad coherente con los fundamentos y lineamientos exigidos por el Estado, así como con las políticas y principios de la Universidad Católica de Colombia. La posterior implementación depende de la voluntad política de la institución y de los planes de reordenamiento que desde las Decanatura Académica se propongan para el futuro.

Por consiguiente, la investigación realizada es un ejercicio que aporta soluciones concretas y efectivas a la falta de un modelo con capacidad fáctica y ejecutable, lo cual le permitirá a la institución transcender de las propuestas conceptuales y teóricas hacia las prácticas y operativas. Para que el modelo diseñado contribuya a entrar en los procesos de certificación y acreditación y superarlos (de acuerdo con los lineamientos y exigencias de los estándares establecidos a nivel nacional e internacional), debe apoyarse y articularse con las propuestas vigentes y en estado de ejecución dentro de la institución.

El modelo tiene como principios fomentar y consolidar en la Universidad Católica de Colombia una comunidad académica que se encuentre comprometida con sus procesos y objetivos. Esto permite que se hagan esfuerzos propios que garanticen la aplicación del modelo de gestión de calidad propuesto de manera autónoma, reflexiva y autoevaluativa, con el fin de que los resultados obtenidos contribuyan al bienestar de toda la universidad.

Con el objetivo de garantizar que la propuesta diseñada sea viable, es importante aclarar que existen aspectos internos de la Universidad Católica de Colombia que complejizan el funcionamiento y la aplicación del modelo. De allí que sea necesario empezar el proceso articulando su funcionamiento y organización interna con los planes de desarrollo generales y específicos para cada facultad, junto con los lineamientos establecidos y los procesos de evaluación y autoevaluación, con miras a fundamentar modelos y sistemas holísticos que involucren a toda la comunidad académica, el área administrativa y de gestión.

La propuesta realizada es innovadora en cuanto involucra en su fundamentación metodologías y estrategias sistemáticas que permiten la efectividad de los procesos. De esta forma es posible garantizar la implementación de modelos de desarrollo académico del cuerpo docente, el cual entraría en procesos de formación constata a nivel académico, profesional y personal, tal y como lo exigen las leyes nacionales y los lineamientos internacionales.

Por otro lado, es primordial entender que aunque estos requerimientos han sido instaurados desde las normativas del estado, para su aplicación efectiva es necesario que entren a ser parte de los objetivos de cada institución educativa de educación superior, las cuales deben a su vez consagrar sus esfuerzos a establecer las delimitaciones y modelos de los perfiles de los docentes solicitados. Para que sea consecuente con este planteamiento, es necesario que este sea un proceso de formación impulsado por parte de la misma Universidad Católica de Colombia, de manera que esta propicie espacios de evaluación, autoevaluación y múltiples reflexiones sobre la experiencia académica.

No obstante, se reconoce que en la propuesta conceptual realizada por la universidad sobre el diseño de un Sistema de desarrollo académico y de evaluación del desempeño de profesores se incluye claramente esta perspectiva. Por lo tanto, se trata de involucrar los aportes allí realizados y lograr su aplicación a un nuevo modelo para un sistema de gestión de calidad con el propósito de alcanzar su operatividad real.

Por consiguiente, en la propuesta se han incluido las metodologías y herramientas que permitirán un desarrollo del cuerpo docente, apostando por el proceso de enseñanza y formación académica de sí mismos y de sus estudiantes junto con la medición de dicho proceso. Para que el modelo tenga validez, debe sobresalir el desarrollo formativo antes que los resultados medibles por indicadores meramente cuantitativos.

Para que el modelo de gestión funcione es necesario que la Universidad Católica de Colombia empiece por propiciar procesos de integración e identificación de la comunidad académica con la institución (ya que se parte de la base que el cuerpo docente se identifica con los principios, pilares y objetivos de la universidad), de modo que se promueva el que estos sean parte de su proyecto de vida profesional. Las estrategias diseñadas ponen de manifiesto la importancia de desarrollar y generar espacios en los que la evaluación se formule como parte esencial de la actividad docente, sin esperar que esta se efectúe solo en ciertos espacios y momentos, sino que por el contrario sea parte de la experiencia continua de su actividad y genere procesos holísticos para su desarrollo y

formación, lo cual hace necesaria su articulación con el *Plan de Desarrollo Institucional*.

El diseño del modelo para el sistema de gestión de calidad cumple el propósito de estar articulado con los lineamientos establecidos por la universidad, de tal forma que propone actividades y estrategias en las que se mantiene la perspectiva del Sistema de Gestión de Calidad para el Desarrollo y la Evaluación Docente. Lo anterior se complementa con una metodología sistemática para el desarrollo docente, el modelo de seguimiento de todas las actividades de desarrollo académico y las herramientas de aplicación y funcionamiento, convirtiéndose en un aporte e instrumento importante que favorece y se acopla con los demás procesos de la Universidad Católica de Colombia que se encuentran en curso para alcanzar y mejorar los estándares de calidad.

La validación de la propuesta que surge como resultado de esta investigación se realiza mediante la consecución de al menos tres conceptos de reconocidos profesionales con trayectoria en el ámbito de la educación superior, incluyendo a la Decanatura Académica de la universidad. Con estos conceptos se pretende determinar la seriedad de la propuesta, la viabilidad de frente a su posterior implementación y la adecuación con el propósito.

Para diseñar el modelo de gestión de calidad se tuvieron en cuenta cuatro factores principales: 1. Dimensiones del perfil docente desde la perspectiva de los indicadores de evaluación propuestos; 2. Selección de criterios claros para los indicadores señalados, involucrando los componentes y estándares de calidad académica exigidos por el Estado y la Universidad Católica de Colombia, así como el mejoramiento del nivel de aprendizaje de los estudiantes; 3. El manejo de guías y lineamientos acordes con el desarrollo profesional de enseñanza; y 4. La realización de una aplicación en conformidad con las normativas nacionales y su adecuación a las directrices, principios y pilares fundamentales de la institución.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de la propuesta para el diseño del modelo del sistema de gestión de calidad permiten establecer mejoras y ajustes a las prácticas internas de enseñanza y evaluación docente, así como entrar en procesos de articulación con las exigencias internacionales y los estándares de calidad. Esto en consideración al interés que existe por ser competentes con las ofertas educativas a nivel nacional y con aquellas que se realizan fuera del país.

Igualmente, en el modelo se evidencia la necesidad de que los estudiantes estén en la capacidad de enfrentarse a retos en los que serán evaluados y calificados a

partir de normas y lineamientos de alta competencia diseñados a nivel internacional, lo que en parte se logra con el proceso de formación académica de los docentes.

#### **1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La misión principal que se establece en la propuesta del sistema de gestión de calidad es que sea este un modelo diseñado para que estimule el desarrollo académico y la evaluación del desempeño de los profesores. Debe a su vez preservar los lineamientos y valores de la Universidad Católica de Colombia y respondera los requerimientos y exigencias dadas por el Estado a las instituciones educativas de educación superior.

Para cumplir con esto se realizó una evaluación de la propuesta conceptual de la universidad sobre el Sistema de desarrollo académico y de evaluación del desempeño docente elaborado por la Decanatura Académica, con el fin de conocer los aportes hechos, las necesidades y falencias encontradas, las metodologías propuestas y establecer su capacidad operativa. La información obtenida se cruzó con las experiencias sobre diversos modelos de gestión existentes que se han diseñado con el fin de promover el mejoramiento continuo de las organizaciones, buscando una adaptación teórico-practica para el desarrollo académico y la evaluación docente. Finalmente, a partir de la información y datos obtenidos se elaboró un esquema como estado del arte o de la información sobre aquello que se ha dicho y se ha hecho sobre el tema.

Esto sirvió para realizar un análisis comparativo en el que se involucraron los sistemas encontrados junto con las normativas y lineamientos exigidos, a los cuales debe adecuarse el modelo de gestión diseñado para su posterior aplicación en la Universidad Católica de Colombia. En este punto se tuvieron en cuenta los antecedentes normativos e institucionales, los beneficios esperados y obtenidos, los principios, criterios, orientaciones y requisitos generales, así como las metodologías empleadas y el proceso evaluativo.

Posteriormente, como resultado del proceso investigativo se pudo definir el modelo de gestión de calidad propuesto, en el que se describen los principios y conceptos básicos, los objetivos y principios que direccionan su aplicación, los resultados esperados, el proceso evaluativo y los requerimientos generales que son necesarios para ponerlo en funcionamiento.



La metodología implementada durante el proceso de definición del modelo para el sistema de gestión de calidad estuvo dividida en ocho fases, cada una de las cuales se construyó siguiendo y acoplando modelos investigativos con resultados de aplicaciones prácticas. Las principales actividades desarrolladas fueron: la consolidación del marco conceptual a través de un trabajo conjunto con la Decanatura Académica de la Universidad Católica de Colombia; la realización de un estado del arte sobre el tema mediante la indagación por modelos de gestión implementados en diversas organizaciones (no solo a nivel de instituciones educativas); el análisis comparativo de la información recogida y sistematizada; la definición del modelo de gestión que se formuló incorporando las normas estatales, los lineamientos internacionales y el plan de desarrollo institucional, incluyendo los principios y valores de la institución; y, por último, el diseño de un esquema de las actividades y procesos requeridos para su implementación.

Posteriormente se presentó el modelo frente a la Decanatura Académica y dos profesionales de reconocida trayectoria en el ámbito, con el fin de recibir aportes y elementos valiosos para su aprobación y validación. A partir de esto se concluyó la documentación del modelo requerida y, finalmente, se hizo un ejercicio de proyección y preparación para su posterior implementación, en el cual se incluyeron las actividades de socialización y capacitación que serán requeridas para la formación de auditores internos y evaluadores.

Los resultados obtenidos permitieron finalizar el diseño del modelo de gestión de calidad en conformidad con las normas y requerimientos necesarios para impulsar, contribuir y acompañar los procesos emprendidos por la Universidad Católica de Colombia. El modelo se encuentra complementado por los insumos necesarios y concernientes para llevar a cabo su implementación, los cuales son: los lineamientos para la elaboración del manual del sistema de gestión, los procedimientos asociados, los instructivos y formatos necesarios para su aplicación y los requisitos para capacitar al personal encargado de implantar el sistema y a los usuarios del mismo.

Con estos insumos se espera que la Universidad Católica de Colombia esté en la capacidad de valorar el modelo del sistema de gestión de calidad a través de su aplicación y a través de procesos holísticos en los que se encuentre involucrada toda la comunidad académica, así como por medio de procesos evaluativos que contribuyan a la aplicación del modelo formulado. Esto permitirá que la experiencia se enriquezca durante su ejecución mediante una retroalimentación constante.

Finalmente, y cuando así sea considerado por la universidad, el diseño se encuentra apoyado por una estrategia de comunicación y divulgación que servirá

para acompañar el proceso y ser parte fundamental de la implementación, el desarrollo, la evaluación y sistematización de la experiencia. De este modo el diseño adquiere un compromiso a nivel interno con la comunidad académica y las diferentes dependencias que hacen parte de la universidad, y hacia el exterior con las demás instituciones educativas de educación superior y la sociedad en general.

## **1.5 ESTRUCTURA DEL PROYECTO**

El documento que se presenta a continuación como producto del proceso investigativo en el cual se diseñó un modelo de sistema de gestión de calidad con el fin de ser aplicado en la Universidad Católica de Colombia se encuentra dividido en siete capítulos, además de la Introducción que es el primero. En cada uno de estos se presentan las herramientas y metodologías aplicadas, las fuentes y referencias empleadas y se hacen acercamientos y propuestas importantes con el propósito de construir paso a paso los productos finales y responder a los objetivos planteados, de modo que se visualicen las huellas de un proceso holístico que se refleja en los resultados e insumos finales.

En el primero se expone el proyecto de investigación, la metodología y su alcances. En el segundo capítulo se analiza y evalúa la propuesta conceptual de la Universidad Católica de Colombia sobre el Sistema de Desarrollo y Evaluación del Desempeño Docente. Se señalan los aportes, las herramientas, estrategias, necesidades y las falencias, así como los requerimientos, elementos, variables y factores que se tornaron imprescindibles al momento de diseñar el modelo final.

En el tercero se esboza un estado del arte sobre los modelos y experiencias de gestión que se han puesto en práctica en organizaciones a nivel general, y en las instituciones educativas de educación superior en el país y fuera de él que se preocupan por promover el desarrollo académico y la evaluación docente con miras a mejorar los estándares de calidad. Durante su desarrollo fue necesario estudiar, analizar y comprender los alcances y repercusiones de cada una de las propuestas con el propósito de recoger material suficiente que permitiera modelar el sistema planteado con fines aplicativos y operativos.

En el cuarto se realiza un análisis comparativo entre los sistemas de gestión de calidad esbozados y analizados junto con las guías internacionales de certificación y acreditación. Se tienen en cuenta los antecedentes, beneficios generales, principios, criterios, orientaciones, requisitos generales y el proceso evaluativo, de

modo que se puedan establecer los criterios de selección y definición que permitieron la formulación final del modelo.

En el quinto se presenta el diseño de la propuesta final del modelo para el sistema de gestión de calidad, con el objetivo de ser implementando posteriormente en la Universidad Católica de Colombia. En él se encuentran las definiciones básicas, los objetivos generales del sistema acompañado de los principios, criterios, orientaciones, los requisitos generales que son necesarios para su ejecución y, finalmente, el proceso evaluativo que se convierte en eje central del sistema. En el sexto se recogen las conclusiones.

El resultado final es el desarrollo de un proceso investigativo en el que se pueden observar los esfuerzos que se han realizado en la universidad, en las demás instituciones de educación superior del país y a nivel internacional por mejorar el nivel de calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje. Durante la investigación fue posible establecer parámetros, delineados a partir de exigencias y experiencias que permiten formular los programas y modelos con los que tales requerimientos deben ser alcanzados y suplidos.

A través de la formulación de propuestas novedosas que permitan emprender caminos autónomos y que tengan repercusiones importantes en los modelos y propuestas diseñadas, la Universidad Católica de Colombia puede contribuir con los procesos del país que buscan y están encaminados a la formación de profesionales competentes a nivel nacional e internacional.

## **2. SISTEMA DE DESARROLLO ACADÉMICO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA**

La educación universitaria debe responder a ciertos estándares establecidos de calidad de educación tanto a nivel nacional como internacional. Esto con el fin que los estudiantes graduados tengan la capacidad de desarrollarse en un campo de acción específico, lo cual se logra siguiendo unos lineamientos establecidos que contribuyan en gran medida al desarrollo de su proyecto de vida al tiempo que propician espacios para fomentar sus competencias laborales en el país y fuera de él. Por lo tanto, las exigencias internacionales deben tenerse en cuenta e incluirse en los currículos de las instituciones educativas y universidades, ya que por un lado el país construye y fomenta herramientas para promover el ingreso al mercado laboral de los colombianos fuera del país, al tiempo que fomenta estrategias para que las empresas e industrias nacionales tengan posibilidades reales y efectivas para competir con las extranjeras.

En los últimos años el Estado colombiano ha hecho un esfuerzo importante por establecer parámetros y estándares de calidad, de manera que se ha logrado que las universidades emprendan hoy en día procesos que contribuyen a mejorar la calidad de la educación. Estos procesos son apoyados por el rendimiento de cuentas, lo cual obliga a cumplir con los decretos formulados para alcanzar tal objetivo, así como por el diseño y la adopción de mecanismos para lograr los registros, la acreditación y/o la certificación.

Para que esto se cumpla es importante que las instituciones educativas trabajen sobre tres variables principales, ya que estas se convierten en los ejes fundamentales en torno a los cuales giran los procesos de enseñanza y aprendizaje: 1. Competencias del estudiante; 2. Calidad de los programas; y 3. Calidad de los profesores (este último factor es el que interesa destacar, si se tiene en cuenta que uno de los pilares de la Universidad Católica de Colombia es el de consolidarse con base en la excelencia académica).

Por tanto, la institución se ha empeñado en formular y proponer un modelo y sistema de gestión que sea capaz de promover una buena educación medible por indicadores y estándares de alta calidad. Para este modelo es importante enfocarse en la profesionalización de los docentes, apoyarlos en la continuación de sus estudios de posgrado y formación permanente, promover el inglés como una segunda lengua e incentivarlos a participar en actividades de investigación académica a nivel nacional e internacional.

Esto se incluye en consideración a los reglamentos y directrices de la Universidad Católica de Colombia, los cuales se complementan y son acordes con las normativas dadas por el Estado para los programas curriculares de pregrado y posgrado, y en donde se establecen ciertos requerimientos mínimos (estos serán abordados más adelante).

A razón de ello, a continuación se presenta el análisis sobre la propuesta conceptual del Sistema de desarrollo académico y evaluación del desempeño de profesores de la Universidad Católica de Colombia, publicada en el 2011. Estudiar y conocer los alcances de la propuesta permitirá formular un modelo de gestión de calidad académica acorde con las necesidades de la institución, que sirva para ser implementado y cumpla con los objetivos y pilares establecidos, ofreciendo una gama de posibilidades con los que la universidad pueda mejorar sus campos y niveles de acción.

## **2.1 PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE EDUCACIÓN A TRAVÉS DEL CUERPO DOCENTE**

El documento mencionado es una propuesta teórica y conceptual en la que se apuesta por la calidad docente con el fin de contribuir a los estándares académicos establecidos en los decretos nacionales y en los lineamientos internacionales. Para la formulación de esta propuesta se hizo una revisión exhaustiva analizando material producido en el país y fuera de él, lo cual sirvió para construir y adoptar modelos que favorezcan el proceso de enseñanza y aprendizaje con énfasis en el perfil del cuerpo docente.

El texto se desenvuelve en conformidad con las visiones y fundamentos principales de la Universidad Católica de Colombia, y en él se define a los profesores “como el soporte sobre el cual se desarrolla la vida universitaria”<sup>2</sup>; en vista de esto, resulta una prioridad institucional definir un sistema académico y de evaluación del desempeño de los profesores como parte esencial de su actividad docente. Así mismo, es importante señalar que en su plan de desarrollo se establece la importancia de fomentar “una universidad de docencia”<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup>CELIS, Jorge y DUQUE, Ismael. Consideraciones para el diseño de un sistema de desarrollo académico y evaluación del desempeño de profesores de la Universidad Católica de Colombia: Propuesta conceptual. Bogotá: Alvi Impresores Ltda, 2011, p. 9. (Serie Orientaciones Académicas y Curriculares; no 5)

<sup>3</sup> Ibid., p. 11.

En general, se puede afirmar que la razón principal de toda universidad deben ser sus estudiantes. Es por ello que es primordial hacer énfasis en los procesos de aprendizaje, así como en las habilidades y competencias que se espera que desarrollen y potencialicen durante su paso por la institución. Cubrir estos aspectos debe ser el fundamento que oriente las estrategias, los lineamientos y debates internos que se realicen con el fin de mejorar los estándares de calidad académicos.

Uno de los principales objetivos de la Universidad Católica de Colombia y del cuerpo docente es brindar los espacios, herramientas y oportunidades necesarias que le permitan al estudiante desarrollarse profesional e integralmente, de manera que sea posible formar seres humanos como ciudadanos autónomos, conscientes y responsables de sus decisiones.

En el documento se encuentran señalados los principios en los que se basa la propuesta. Estos fueron elaborados según los antecedentes de la Universidad Católica de Colombia, las nuevas demandas y normativas por parte del Estado, junto con el análisis de la incidencia real que tienen estas en la formulación de planes, la organización interna y las discusiones realizadas a nivel internacional que inciden en las visiones y estándares de calidad nacionales. De su lectura se puede concluir que se espera hacer un aporte significativo dirigido a mejorar el nivel de calidad de los docentes –a nivel individual e institucional–, así como trazar las expectativas de optimización de los niveles de educación de los estudiantes.

**2.1.1 Lineamientos, debates y apuestas por el mejoramiento de la calidad del cuerpo docente.** En la primera parte de la propuesta se presenta un esquema sobre los debates internacionales en torno al desarrollo, la calidad académica y la actividad docente de acuerdo con las propuestas de autores como Kreber, Foyer, Felder y Kimmel, entre otros, reconocidos ampliamente por su trabajo y aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre el tema. Acto seguido se realiza un esquema sobre el perfil que deben tener los docentes que ingresen a la Universidad Católica de Colombia, con miras a que cumplan con los estándares establecidos por las normativas a nivel nacional sobre los currículos profesionales y de posgrado.

Las discusiones planteadas giran en torno a dos factores: los estudiantes y los docentes. Desde el primer momento se deja establecido que los objetivos de las personas que se gradúan de pregrado son tres: 1. Poder trabajar en el área que estudiaron; 2. Tener responsabilidad civil; y 3. Poseer la capacidad para estar en constante proceso de formación. Estos son los ejes transversales que deben

tenerse en cuenta en los requerimientos de los perfiles de los docentes, quienes deben tener la capacidad de propiciar el logro de estos objetivos.

Según Bozu Z. y Canto Herrera<sup>4</sup>, hay que tener presente que el perfil deviene a partir de unas condiciones históricas y se encuentra modelado por unas especificaciones educativas, institucionales y legislativas, las cuales han incidido en los procesos sociales en los que se definen y se forman juicios sobre el deber ser y deber hacer de los docentes. De allí que sea imprescindible plantear estrategias y metodologías que procuren un desarrollo académico docente que responda a los requerimientos solicitados y sea acorde con los principios de la institución educativa.

Respecto al desempeño del cuerpo de profesores se encuentra que una docencia de calidad debe evaluarse sobre ciertos conocimientos que necesariamente posee el profesor, tales como la comprensión disciplinar sobre su campo específico de enseñanza y los conocimientos adicionales sobre el objeto de estudio. De esta manera, el docente está en capacidad de relacionar estos conocimientos con otras disciplinas y modelos alternativos, así como de tener conocimientos pedagógicos sobre lo que se enseña, y a su vez abordar creencias y concepciones que tienen los estudiantes junto con las dificultades que se prevén para su aprendizaje con el fin de potencializar la capacidad de comprensión, retención y análisis.

Así mismo, debe saber emplear apoyos tecnológicos para estimular los procesos en consonancia con las metas de cognición estipuladas en la temática de estudio, el conocimiento del currículo de la disciplina y las estrategias para evaluar y monitorear el proceso de aprendizaje. Esto se debe complementar con metodologías y teorías sobre enseñanza con el fin de que sea posible analizar y contribuir al diseño y aplicación de estrategias que aporten al desarrollo de cada estudiante.

Respecto al contexto nacional es indiscutible la orientación decretada por el Ministerio de Educación Nacional para obtener el registro calificado de educación en el año 2010, específicamente el Decreto 1295 de 2010, por el cual se establecen lineamientos claros que deben tenerse en cuenta en la construcción de los planes curriculares de pregrado y posgrado. No obstante, se encuentran

---

<sup>4</sup> BOZU, Zoia, y CANTO HERRERA, Pedro José. El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: competencias profesionales docentes. En: Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria [online]. 2009, vol. 2, no. 2 [consultada 2012, 06, 02], p. 87–97. Disponible en: [http://webs.uvigo.es/refiedu/Refiedu/Vol2\\_2/arti\\_2\\_2\\_4.pdf](http://webs.uvigo.es/refiedu/Refiedu/Vol2_2/arti_2_2_4.pdf)

falencias dada la falta de información sobre la forma en que tal reglamentación aportará de manera tácita y efectiva a los niveles de calidad; es decir, se estipula el objetivo pero se deja en el aire cómo llegar a este, según lo cual el decreto parte de la lógica de prevalecer productos sobre procesos.

Uno de los puntos que resalta el decreto tiene que ver con el personal docente, reconociendo que es este uno de los principales factores para alcanzar la calidad en la educación. De allí que se exijan ciertos requerimientos mínimos que deben estar incluidos en el perfil, tales como haber cursado satisfactoriamente una maestría y estar en formación permanente, tener experiencia en investigación y producción científica, haber participado en procesos de gestión curricular y de gestión de calidad, así como haberse desempeñado profesionalmente en su campo de estudio.

En la segunda parte del documento se abordan los lineamientos, conceptos y diferentes componentes de la propuesta del sistema de desarrollo académico. Se incluyen los debates señalados, los requerimientos de la normatividad colombiana y las metas y objetivos de la Universidad Católica de Colombia establecidos para los próximos cinco años. Con el fin de cumplir esto se plantean tres modelos diferentes, aceptando que es necesario tener una mirada amplia sobre el trabajo académico que permita desarrollar las capacidades y habilidades de los profesores, así como potenciar cada perfil docente para desarrollar mejores estrategias que permitan obtener altos niveles de calidad. Para esto se tiene claro que uno de los intereses principales y fundamentales de la institución es la formación de profesionales con capacidad ética y humana, principio que atraviesa de manera transversal cada modelo.

El principal objetivo del sistema es “Contribuir al desarrollo del proyecto de vida de los profesores y asegurar el mejoramiento continuo del desempeño de su actividad académica en el marco de la filosofía, las políticas institucionales y la viabilidad financiera”<sup>5</sup>; este objetivo se establece con el fin de realizar aportes importantes a nivel social y contribuir al desarrollo social y el bienestar de la sociedad.

Es por esto que en el sistema se reconoce que el docente es un ser humano que se encuentra en formación constante y pertenece a un equipo de trabajo, por lo cual la Universidad Católica de Colombia está en la obligación de brindarle los espacios y las herramientas necesarias que le garanticen la posibilidad de ejercer su oficio con alta calidad y desempeño. En la propuesta, la evaluación se incluye como una herramienta que debe estar diseñada para que aporte a la calidad de la

---

<sup>5</sup>CELIS, Jorge y DUQUE, Ismael. Op. cit., p. 54.



educación, por lo tanto debe ser utilizada en un ciclo continuo de mejoramiento de manera que permita favorecer los procesos y su desarrollo.

La evaluación docente fomenta responsabilidades académicas, reflexiones colectivas y permite identificar fortalezas y aspectos a mejorar, es por esto que se propone como una estrategia de cambio y mejoramiento de la práctica docente en la que debe estar involucrada toda la comunidad académica: “El proceso evaluativo debe privilegiar una profunda reflexión en torno a las posibilidades de mejoramiento como arma esencial para potenciar la capacidad transformadora que coadyuve a la solución de las más sentidas problemáticas siempre en pro de una sociedad más justa y humana”<sup>6</sup>.

## **2.2 EVALUACIÓN DE LOS MODELOS PROPUESTOS**

El sistema propone tres modelos: 1. Modelo de desempeño académico; 2. Modelo de evaluación académica; y 3. Modelo de desarrollo profesional. Estos son cruzados con cinco subsistemas: 1. Promoción y compensaciones; 2. Evaluación de desempeño; 3. Desarrollo académico; 4. Vinculación de profesores; y 5. Desvinculación de profesores.

El subsistema promoción y compensaciones se basa en el reconocimiento de los logros y el compromiso académico de la Universidad Católica de Colombia. Establece la importancia del reconocimiento y las compensaciones de los logros y el compromiso con el presente y el futuro académico. Se destaca el proceso de planeación.

Con el subsistema de evaluación de desempeño se pretende conseguir un mejoramiento continuo bajo una perspectiva de evaluación formativa. Esto se plantea con el fin de que se lleve a cabo y contribuya a la toma de decisiones informadas respecto a la planeación, así como a las actividades en torno al desarrollo profesional. Se incluyen las variables de mejoramiento, reconocimiento, compensación y promoción.

---

<sup>6</sup> RIZO, Héctor. Evaluación del Desempeño docente: tensiones y tendencias. *En* Revista Prelac: Protagonismo docente en el cambio educativo [en línea]. Julio 2005, no. 1 [consultado 2012, 06, 18], p. 148. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf>

El subsistema de desarrollo académico está referido al perfeccionamiento de los profesores en el ejercicio de sus funciones docentes. Debe ser constante y contribuir a su desempeño profesional y académico.

En el subsistema de vinculación de profesores se debe establecer un perfil claro y sustancioso que cumpla con los requerimientos de la Universidad Católica de Colombia, el programa académico específico y las orientaciones dadas por el Estado a través de sus decretos. De esta manera se busca la contratación de personas acordes con los objetivos, la misión y la visión institucional.

Finalmente, el subsistema de desvinculación de profesores contempla las causas posibles para que ello pase, sea que esta situación se dé por decisión del profesor, por este encontrarse en la edad para recibir una pensión o bien por disposición de la institución. Esto último sucede en caso que uno de los profesores cometa una falta grave estipulada en el reglamento o su accionar vaya en contra de las normas de obligatorio cumplimiento, cometa errores que afecten la institución o a las personas que hacen parte de la comunidad académica, o presente un bajo rendimiento de manera reiterativa.

En cada uno de los modelos propuestos están incluidos los subsistemas. En el Modelo de Desempeño Académico (individual, grupal, facultad específica y la Universidad Católica de Colombia), se incluyen cuatro variables. La primera son las dimensiones de descubrimiento, integración, aplicación, enseñanza, gestión académica e investigación. La segunda está delimitada por los perfiles que se encuentran definidos por la experiencia en la enseñanza, en la investigación, en la aplicación de su profesión o en una combinación de los tres anteriores. Al respecto Bozu y Canto Herrera plantean: “Se espera que el profesorado, más que transmitir abundante información, promueva el desarrollo de competencias como garantía para que los sujetos puedan seguir aprendiendo a lo largo de su vida y se desempeñen de manera pertinente y satisfactoria en un mundo cambiante y complejo”<sup>7</sup>.

La tercera variable incluye competencias y habilidades tales como formación disciplinar, competencia para enseñar, manejo de un segundo idioma, emplear Tecnologías de la información y comunicación (TIC), experiencia en gestión curricular y de calidad, habilidad para investigar, etc. La última es el componente de carga docente que se encuentra dividido en dos: en las actividades básicas que son la docencia, la atención a estudiantes y el seguimiento a sus trabajos, proyectos y tesis. La otra carga se encuentra distribuida en proyectos estratégicos

---

<sup>7</sup> BOZU y CANTO HERRERA, Op.cit., p. 90.

que se estipulan para mejorar los niveles de calidad de la Universidad Católica de Colombia.

Este modelo propende hacia el desempeño académico de los docentes, quienes deben estar en un proceso constante de formación académica y personal, facilitando y estimulando el buen desarrollo de sus funciones. En este punto se hace un balance positivo en torno al subsistema de promoción y compensaciones, incidiendo directamente en el proceso de desarrollo académico ya que la Universidad Católica de Colombia estaría comprometida con los esfuerzos de los docentes por ingresar y hacer parte de procesos investigativos y científicos que arrojen resultados satisfactorios en el desarrollo de sus clases. Esto a su vez tendría repercusiones importantes en los estudiantes, quienes estarían inmersos en el desarrollo y formación de sus docentes.

El segundo modelo es el de evaluación académica que se guía bajo el sistema PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), el cual se establece de manera continua y permanente. Para ello se siguen los siguientes pasos: 1. Planear actividades básicas y proyectos estratégicos en los que los docentes participan; 2. Desarrollar actividades según los indicadores de medición definidos; 3. Evaluar los resultados de indicadores y productos; y 4. Diseñar y aplicar acciones de desarrollo académico para mejorar el desempeño.

La aplicación de este modelo estaría enfocada en ampliar las metodologías en las que el desarrollo y los resultados no estén centrados únicamente en los estudiantes. De allí que la evaluación docente se convierta en una herramienta esencial que complemente su ejercicio. Para que la información arrojada sea útil debe ser combinada con indicadores cualitativos y cuantitativos diseñados de manera efectiva, por lo que esta debe estar precedida de un proceso de planeación.

Para Rizo<sup>8</sup>, la evaluación debe realizarse sobre ciertos compromisos adquiridos entre la universidad y el cuerpo docente con el fin de efectuar una retroalimentación que contribuya a su ejercicio y proponga estrategias de desarrollo académico.

El último modelo es el de desarrollo profesional en el que se encuentran incluidas tres dimensiones: 1. Conocimiento del docente para saber qué enseñar; 2. Conocimiento pedagógico para saber cómo educar; y 3. Conocimiento curricular

---

<sup>8</sup>RIZO, Op.cit. p.148

para saber hacia dónde direccionar las metas, propósitos y objetivos propuestos desde el plan de estudio y la Universidad Católica de Colombia. Para esto se propone estar en permanente proceso de formación y acompañamiento por parte de la institución, con el fin de garantizar una apropiación de conocimientos y generar una identificación y pertenencia hacia la institución.

Con la aplicación de este modelo es posible que se genere un debate en torno a la educación y enseñanza con énfasis en el desarrollo humano, ya que si se tienen en cuenta los lineamientos adoptados a nivel nacional provenientes de perspectivas internacionales, se corre el riesgo de adoptar políticas en pro del crecimiento económico y se pueden dejar a un lado las necesidades básicas del país. Esto se sustenta en el hecho que Colombia, al igual que gran parte de Latinoamérica y el mundo occidental, ha adoptado un modelo neoliberal en el que el Estado y sus instituciones han dejado de cumplir con las funciones necesarias para posibilitar un bienestar social, tal como lo explica Sousa Santos<sup>9</sup>. A consecuencia de esto se ha visto que la educación, la enseñanza y el ejercicio de la docencia se hallan en vías de cumplir con los requisitos del sistema.

Es entonces a partir de diferentes iniciativas y propuestas que se pueden hacer intervenciones reales y eficaces sobre esta realidad; es jugando con las mismas herramientas que brindan el Estado y el sistema que se puede llegar a cambiar una estructura en la que la Universidad Católica de Colombia se encuentra inmersa. Tanto es así, que es este uno de los puntos primordiales a partir de los cuales se deben plantear alternativas para el desempeño profesional docente junto con la evaluación que establece los estándares de calidad exigidos.

Es este escenario en el que entran en juego la educación y la enseñanza con perspectiva humana. Es decir, en pro del crecimiento personal de los profesores y estudiantes y no en términos económicos ni capitalistas, sino en función de entender al ser humano bajo una mirada holística que permita que mujeres y hombres aprendan, conozcan y se interesen por el desarrollo de sí mismos, al tiempo que se mantienen y prevalecen los intereses de la institución.

Para Namó de Mello<sup>10</sup> –contrariando lo propuesto por diferentes teóricos de finales del siglo XX quienes afirmaron que la escuela y la educación era el escenario

---

<sup>9</sup>SANTOS, Boaventura. Para descolonizar el occidente: más allá del pensamiento abismal. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales-CLACSO; Prometeo Libros, 2010. p. 54

<sup>10</sup>NAMO DE MELO, Guiomar. Profesores para la igualdad educacional en América Latina. En: Revista Prelac: Protagonismo docente en el cambio educativo [en línea]. Julio 2005, no 1 [consultado 2012, 06, 22], p. 25-37. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf>

propicio para reproducir las desigualdades sociales—, se trata de fomentar la universidad como un espacio que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad. Así, en conformidad con el fundamento de la Universidad Católica de Colombia de hacer contribuciones reales a nivel social, se trata de involucrar en esto a toda la comunidad académica, iniciando por los docentes.

Para que esto se cumpla es importante emplear diferentes estrategias pedagógicas que permitan establecer logros efectivos de manera que la educación y la enseñanza sean un proyecto de vida que abarque los intereses del cuerpo docente, repercutiendo en la calidad de vida de los alumnos. De igual forma, se insta a que los profesores establezcan caminos y asesoren a sus estudiantes con el fin de que emprendan procesos en los que cada quien construya métodos de aprendizaje y los aplique consiguiendo estándares altos de calidad.

En la formación profesional de los docentes debe incluirse su capacidad orientadora y estrategias metodológicas que guíen los procesos de aprendizaje, empleando técnicas didácticas en las que se utilice, se explore y se motive la creación, el ingenio y la innovación de quien está aprendiendo y de quien está enseñando. Dado que es un modelo de proceso holístico ambas partes deben estar integradas dentro del proceso, superando la antigua estructura en el que todo el conocimiento radicaba en el profesor.

Las herramientas pedagógicas que adopte el cuerpo docente deben tener como propósito ayudar a construir y reconstruir, cada vez que sea necesario, el proyecto de vida de los estudiantes y docentes. Deben también ser incluyentes con diversas miradas, perspectivas y maneras de entender la vida, aceptando de antemano que tales proyectos están en vías de contribuir al bienestar social.

## **2.3 PROPUESTAS Y CONSIDERACIONES FINALES**

Como se estableció anteriormente, los modelos propuestos en el sistema de desarrollo académico y evaluación del desempeño de profesores de la Universidad Católica de Colombia están diseñados con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad académica, con énfasis en la excelencia del cuerpo docente. Es allí donde se fundamenta el ejercicio de la enseñanza como eje transversal de la institución y se reconoce la importancia de instaurar y diseñar estrategias metodológicas y teóricas que contribuyan a alcanzar los estándares establecidos. Por esta razón es importante contribuir con la discusión de aspectos

específicos que permitan abrir espacios y observar el problema desde un enfoque diferente.

### **2.3.1 Inclusión de la población estudiantil en el proceso de calidad docente.**

Con el propósito de favorecer el mejoramiento de la calidad del proceso educativo es necesario resaltar la importancia de la inclusión de los estudiantes en los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya que ellos también contribuyen en los estándares de calidad. Si se parte de la base en la que lo que se busca es emplear modelos sustentados en el desarrollo académico de la actividad docente y su posterior evaluación, es necesario incluir la dimensión de aquellos a quienes está dirigida tal actividad, puesto que los resultados de sus exámenes y evaluaciones sirven como indicadores de gestión que evalúan la calidad del cuerpo docente. A esto se le suma que incluirlos en el proceso favorece la inserción de la perspectiva de la educación con enfoque de desarrollo humano, como ya quedo establecido.

La práctica docente –por su misma naturaleza–, no puede escapar de la relación que establece con los estudiantes, ya que por medio de esta se pueden establecer vías de comunicación efectivas entre ambas partes y proponer el fortalecimiento de este subsector o dimensión como parte fundamental de cada modelo diseñado para mantener estándares de calidad, de manera que se fortalezca la comunidad académica y con ello la Universidad Católica de Colombia.

Para esto debe tenerse en cuenta la cultura propia de los estudiantes, pues es allí en donde se encuentran las claves esenciales para formular soluciones y emplear metodologías y estrategias acordes con el grupo; el docente se encuentra en la obligación de mitigar la deserción escolar y contribuir para mejorar el desempeño académico de los estudiantes. Por otra parte, se espera que los profesores estén en la capacidad de orientarlos y brindarles herramientas efectivas que le sirvan al momento de ingresar al mercado laboral, estimulando la creación de vínculos con entidades competentes.

Para que esto se cumpla es importante que el docente posea capacidad de gestión curricular, de manera que en su ejercicio debe incluir las necesidades de la región en la que se encuentra y en donde la disciplina y conocimiento enseñando tengan posibilidad de ser aplicados socialmente, y así se mantengan lineamientos pedagógicos y didácticos que se fortalezcan a través de las actividades del aula de clase y en los que el estudiante debe estar involucrado de forma fáctica y directa.

Todo lo anterior es necesario y se establece con el objetivo de mejorar el sistema de enseñanza, lo cual se logra al plantear objetivos a largo plazo, al diseñar un plan de trabajo viable y efectivo y, principalmente, al determinar como punto central el proceso de aprendizaje de los estudiantes, de modo que el enfoque e interés principal recaiga sobre la enseñanza y no en el profesor.

Por otro lado, uno de los indicadores establecidos por el Estado son los resultados en las pruebas de Saber Pro. Este requerimiento al que debe adecuarse la Universidad Católica de Colombia, otorga un papel esencial al estudiante en la práctica docente (esta evaluación se complementa por medio del portafolio y hoja de vida del docente). No obstante, se advierte que las pruebas mencionadas constituyen un elemento fáctico, ya que allí se encuentra cristalizado el conocimiento adquirido.

A pesar de esto, debe reconocerse el riesgo de fiarse de los resultados allí obtenidos. Son muchas las variables que entran en juego en las que la capacidad del docente puede no verse reflejada o influir de forma alguna, por lo que es necesario impulsar diferentes estrategias de evaluación que involucren los procesos y los resultados sin que prevalezca el segundo sobre el primero; es en el devenir de la enseñanza y el aprendizaje donde se pueden indagar por las falencias que sean necesarias intervenir con el fin de mejorar los niveles de calidad educativa.

Se propone así una evaluación que trascienda el ámbito de diagnóstico, en las que se ejemplifican y se ponen de antemano las ineeficiencias para alcanzar el área de intervención. De allí que sea imprescindible utilizar indicadores cualitativos sobre los cuantitativos en los procesos evaluativos, ya que no se trata de optimizar los recursos, sino por el contrario de saber utilizar los que hay.

Según esto, en la evaluación del cuerpo docente deben estar incluidos diferentes aspectos, e.g., la capacidad investigativa. Sin embargo, esta actividad no debe entrar en pugna con su ejercicio como profesor, ya que su misión es enseñar y formar; esto no implica que la actividad investigativa sea dejada a un lado, sino que ambas deben estar en equilibrio dentro de la carga del cuerpo docente:

La idea de incorporar los resultados de los procesos evaluativos como elemento a tener en cuenta en el desarrollo de la carrera docente suele ser visto como una amenaza a la estabilidad por parte de muchos docentes. Sin embargo, los profesores, como todos los profesionales insertos en

procesos de naturaleza dinámica, requieren insumos energéticos que les permitan hacer frente a las entropías que les son propias y que terminan por deteriorar los procesos que se desarrollan<sup>11</sup>.

Teniendo clara estas perspectivas se espera que el docente se enfoque en los procesos de enseñanza, aceptando que es allí donde la Universidad Católica de Colombia puede incidir en los procesos y gestiones de la sociedad, asumiendo como objetivo alcanzar altos niveles de calidad que incluyan la perspectiva de la educación con un enfoque de desarrollo humano, en la que los estudiantes sean parte activa del proceso.

---

<sup>11</sup>RIZO, Op.cit., p.158.



### **3. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL ESCENARIO EDUCATIVO: ESTADO ACTUAL Y TENDENCIAS**

La educación hace parte de los principios fundamentales consagrados en la Constitución de Colombia de 1991 y se encuentra en las apuestas realizadas en los Objetivos del Milenio, promulgado por las Naciones Unidas con el fin de promover el bienestar y el desarrollo social con igualdad de oportunidades y derechos para todos.

En este sentido, la educación superior se convierte en una apuesta en la que se concentran diferentes iniciativas del sector público y privado, y en la cual se involucran intereses sociales, políticos y económicos. Uno de los principios que debe direccionar los esfuerzos realizados en el ámbito educativo es generar procesos que conlleven a la capacidad competitiva de sus estudiantes y profesionales, de cara a los retos que se generan a nivel nacional e internacional en los diferentes sectores que competen al desarrollo del país.

Esta es una de las razones que permite que las instituciones de educación superior sean conscientes de la necesidad de adecuarse a los patrones exigidos desde diferentes entes, ya que deben responder a determinados estándares de calificación y evaluación que determinan su capacidad y eficiencia respecto a los objetivos exigidos; así mismo, deben ser acordes con la responsabilidad social implícita que conllevan sus funciones.

#### **3.1 PRINCIPIOS GENERALES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Si se tiene en cuenta que en la educación superior se encuentran contenidas diferentes apuestas de carácter social y económico, resulta imprescindible que entren en escena reglas de juego claras que le competen a diferentes estamentos. Estos lineamientos provienen del Estado y de entes internacionales, los cuales permiten a las universidades formar profesionales desde perspectivas competitivas en el mercado a nivel nacional y fuera del país. Es necesario que tales guías puedan ser susceptibles de adecuarse a los pilares y objetivos de cada institución educativa.

A los principios delineados anteriormente responden los sistemas de gestión de calidad formulados de manera legal a nivel nacional e internacional. En términos generales, hay que aceptar que la definición del concepto de *calidad* es altamente

discutido; siguiendo a Vargas Zúñiga<sup>12</sup>, se puede concluir que el término es susceptible de adecuarse a diferentes debates y requerimientos, así como tiene la posibilidad de modificarse según las necesidades o intereses que estén en juego. Por tanto, trabajar desde una perspectiva de la *calidad* puede generar procesos en los que se ven repercusiones diferenciadas para los mismos sectores.

Por lo mismo, resulta perentorio que la definición de calidad que se adopte a través de la ejecución de los sistemas de gestión cumpla con ciertos requerimientos mínimos, esto con el objetivo que las entidades e instituciones tengan las mismas posibilidades de adecuarse y cumplir con las exigencias determinadas a través de los lineamientos diseñados.

Los sistemas de gestión de calidad –diseñados e implementados para diferentes sectores–, son producto del proceso de globalización y competencia a nivel mundial, de manera que es difícil escapar de las lógicas del mercado, a la evaluación con estándares internacionales, los modelos de pensamiento importados, etc.

Aceptar dicha realidad permite aprovechar las herramientas ofrecidas para apoyar procesos de desarrollo social y proyectos económicos internos. Esto se plantea teniendo en cuenta que los sistemas nacieron en medio de una coyuntura de desempleo, baja productividad y falta de tendencias organizativas, por lo que en el momento se propuso apostar por procesos administrativos que tuvieran como resultado el mejoramiento de los estándares de calidad e incidieran en diferentes sectores<sup>13</sup>.

Los sistemas comúnmente son entendidos como una serie de elementos, variables o factores que tienen alguna relación entre sí y que permiten la funcionabilidad del conjunto al cual pertenecen. De manera que si falla una parte esta incide en las demás, por lo cual se crean subsistemas reguladores que contribuyan a solventar las falencias que se susciten por diferentes causas. Por otro lado, la gestión se asocia a la idea de tener capacidad para hacer algo de acuerdo con determinados patrones y lineamientos que indican cómo hay que

---

<sup>12</sup>VARGAS ZÚÑIGA, Fernando. La gestión de la calidad en la formación profesional: el uso de estándares y sus diferentes aplicaciones [en línea]. Montevideo: Cinterfor, 2003 [consultado 2012, 07, 12], 69 p. Disponible en: [www.sld.cu/-galerias/-pdf/-sitios/-in-fodir/-calidad.-pdf](http://www.sld.cu/-galerias/-pdf/-sitios/-in-fodir/-calidad.-pdf)

<sup>13</sup>SANDOVAL, Raúl y Guevara, Pedro. Sistema de gestión de calidad para una sección de estudios de posgrado e investigación. *En: Innovación Educativa* [en línea]. Enero 2006, vol. 6, no. 30 [consultado 2012, 07, 26], p. 27-35. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=179420843003>

hacerlo; es decir: la gestión es la eficiencia de la que se dispone al momento de desarrollar una actividad para conseguir un determinado objetivo<sup>14</sup>.

Según esta lógica y con relación a los conceptos referidos por Aja Quiroga<sup>15</sup>, de manera general se puede decir que los sistemas de gestión de calidad son estrategias administrativas y políticas en las que se encuentran incluidas una serie de actividades y diligencias enfocadas en sectores y para fines específicos, direccionadas y guiadas a partir de lineamientos claros, efectivos y viables. Por medio de su aplicación se busca alcanzar los estándares exigidos para que quien los adopte sea competente a nivel nacional e internacional.

Para que estos sistemas marchen correctamente y cumplan con las demandas por las cuales fueron creados, es importante establecer estamentos que los regulen; así, los sistemas son susceptibles de entrar en ejecución cuando son adoptados y reglamentados por el Estado y demás entes competentes, de manera que se cumpla el objetivo de hacer de ellos un elemento autónomo con capacidad normativa.

Para que el sistema funcione debe contemplar tres aspectos importantes que se convierten en pasos y reglas a seguir durante su ejecución, a saber: planificación, control y evaluación permanente para el continuo mejoramiento de la calidad<sup>16</sup>. Por esto se trata de un proceso en permanente cambio y renovación, el cual si bien parte de unos estándares y lineamientos claros, sus resultados y la manera de llegar a ellos deben ir de la mano con las demandas y exigencias que se susciten durante el camino, de forma consecuente con las implicaciones que conlleva establecerse en diferentes sectores específicos que se desenvuelven en determinados espacios y áreas.

En resumen, los sistemas de gestión de calidad son normas establecidas que guían los procesos y traen implícita la flexibilidad para poder adecuarse al entorno donde sean aplicados sin que por esto pierdan su funcionabilidad (dar lineamientos claros y efectivos con el fin de alcanzar los estándares establecidos a nivel nacional e internacional).

---

<sup>14</sup>Ibid. p. 27-35

<sup>15</sup> AJA QUIROGA, Lourdes. Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *En*: Acimed [en línea]. Septiembre 2005, vol. 10, no. 5. [consultado 2012, 07, 26]. pp. 7-8 Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_ar\\_ttext&pid=S1024-94352002000500004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_ar_ttext&pid=S1024-94352002000500004)

<sup>16</sup>Ibid. pp. 7-8

Lo anterior es susceptible de ser aplicado a diferentes sectores y estamentos sociales y económicos. Así, a los sistemas de gestión de calidad en educación – tal como el nombre lo indica–, les competen los estándares exigidos (a los cuales debe adecuarse toda institución educativa), con el fin de formar profesionales competentes, crear y valorar sistemas de pensamiento que contribuyan al desarrollo social y económico, permitir y generar procesos acordes con las demandas de la sociedad y estar en la capacidad de enfrentarse a los nuevos retos provenientes del sistema globalizado que rige los mercados y, por ende, a las diferentes entidades<sup>17</sup>.

Las instituciones de educación superior, de acuerdo con las normativas y exigencias de los sistemas concernientes, se encuentran en la obligación de proporcionar a sus estudiantes una educación que cumpla con los estándares de competencia a nivel nacional e internacional. No obstante, al cumplir con dicho propósito debe mantener intacto su compromiso social, con el fin de promover estrategias que contribuyan al desarrollo social del país o región donde se ubique su radio de acción.

Es por esto importante que las universidades emprendan procesos en los que formen profesionales con capacidad de gestión en recursos humanos y con una orientación social clara. En los sistemas de gestión de calidad en educación se encuentran variables precisas que exigen a las instituciones mantener principios claros para que incidan en el desarrollo social, económico y político en pro de la sociedad.

Al interior de las universidades la ejecución e implementación de los sistemas tiene consecuencias directas, tanto a largo como a corto plazo. Entre estas cabe destacar aquellas que promueven la organización interna con el fin de adecuarse a las normas y tender hacia un mejoramiento continuo en el desarrollo de las funciones.

Así mismo, al poner en funcionamiento los sistemas se incide en los procesos y criterios para el diseño del plan de desarrollo, las metas y los objetivos. De esta forma sobresalen aspectos como la necesidad de involucrar a los estudiantes, docentes y demás funcionarios como parte de una comunidad académica; estimular el trabajo en equipo e interdisciplinar con énfasis en la responsabilidad y

---

<sup>17</sup> AGUILA CABRERA, Vistremundo. El concepto calidad en la educación universitaria: clave para el logro de la competitividad institucional. En: Revista Iberoamericana de Educación [online]. Marzo, 2005, vol. 5, no.35 [consultada 2012, 08, 09]. Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/880Aguila.PDF>

el respeto hacia los demás; generar procesos de evaluación, autoevaluación y reflexión constante con el fin de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia, de forma que incidan en los procesos y resultados; y, finalmente, lograr que las universidades busquen y consigan un reconocimiento a nivel nacional e internacional.

**3.1.1 Delimitaciones.** Las dos primeras secciones se desarrollan de acuerdo con el criterio de reunir los modelos de sistemas según su procedencia. Por esta razón, primero se presenta un esbozo sobre los modelos de sistemas acreditados a nivel internacional –haciendo la distinción entre los provenientes de Europa y los de Norteamérica–, para luego darles paso a los latinoamericanos, ya que por su cercanía geográfica tienden a tener mayor influencia en el país. En la segunda sección se tratan los sistemas que han sido formulados en Colombia.

Finalmente, en la última parte se abre un espacio para tratar aquellos modelos que involucran sistemas de calidad que, sin estar enfocados exclusivamente sobre el sector educativo, sí tienen incidencia real sobre la educación y los requerimientos que son exigidos. Entender sus implicaciones permite hacer aportes relevantes en el diseño del modelo de gestión de calidad, máxime cuando la educación debe ir de la mano de las mejores prácticas en el sector real de la economía.

## **3.2 SISTEMAS DE GESTIÓN INTERNACIONALES DE EDUCACIÓN**

Existen múltiples referencias internacionales sobre los debates e intereses frente a la calidad en la educación, los cuales empezaron a suscitarse cada vez con mayor fuerza desde finales del siglo pasado. Dos muestras principales fueron las dos reuniones convocadas por la Unesco con el título de *Conferencia Mundial Sobre La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción*, realizadas en París en los años 1998 y 1999.

Durante ambos eventos se establecieron intereses y prerrogativas a tener en cuenta para los estados incluyentes, con el fin de garantizar una educación de calidad accesible a todos los ciudadanos de los países en que las Naciones Unidas tienen algún tipo de influencia. Uno de los acuerdos principales a los que se llegó fue la creación de comisiones por grupos regionales, divididos en América Latina y el Caribe, África, Asia y el Pacífico, Europa y finalmente los Estados

Árabes, con el objetivo de desarrollar planes de acción efectivos frente al tema<sup>18</sup>. Esto permite que cada plan que se desarrolle y ejecute tenga altas posibilidades de incidir directamente en las falencias y necesidades encontradas en cada espacio territorial.

Uno de los lineamientos principales en que se deben enmarcar los proyectos y acciones emprendidas en los diferentes países y regiones, se establece siguiendo el principio promulgado durante estas conferencias: “La educación superior del siglo XXI deberá inscribirse decididamente en el proyecto global de educación permanente para todos, convertirse en su motor y su espacio idóneo y contribuir a incorporar en ella los demás niveles y formas de educación estrechando sus vínculos entre sí”<sup>19</sup>.

A partir de eventos como los mencionados empiezan a crearse los planes de acción estratégicos en los diferentes países y regiones. Estos tienden a marcar disposiciones, lineamientos y directrices frente a la manera de emprender y ejecutar los procesos. En este contexto surgen y se establecen los sistemas de gestión de calidad de educación a nivel internacional, los cuales tienen trascendencia en las disposiciones que se realizan en el país (de allí que sea necesario abarcar los más importantes, observando sus influencias y repercusiones directas).

**3.2.1 Sistemas de gestión europeos, asiáticos y estadounidenses.** Los retos y desafíos que se abrieron paso a nivel mundial frente al tema de la educación a comienzos del siglo XXI impulsaron el desarrollo de nuevas estrategias y metodologías, desde las cuales los países europeos y del norte de América estipularon tendencias con el objetivo de ser competitivos a nivel internacional y brindar las herramientas necesarias para consolidarse como líderes en este sector.

Desde antes de finalizar la década de los 90, los países europeos ya habían iniciado el debate frente a las problemáticas específicas de la educación superior. En 1998 se firmó en la Universidad de la Sorbona la Declaración para el desarrollo

---

<sup>18</sup>UNESCO. Informe final. En: Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La educación superior en el siglo XXI Visión y acción [en línea]. París: UNESCO, 1998 [consultado 2012, 08, 09], v.1, p. 8 Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345s.pdf>

<sup>19</sup>Ibid, p. 2.

de un “Espacio Europeo de Educación Superior”, estando presentes los ministros de educación de países como Alemania, Italia, Francia y Reino Unido<sup>20</sup>.

En esta misma declaración quedó establecido el plan de seguimiento y evaluación, lo cual abrió caminos para crear un proceso a largo plazo de manera incluyente para los estados presentes y con planes de acción concretos. En razón a esto se han realizado múltiples reuniones en donde se hacen los seguimientos y valoraciones concernientes, se proponen reformas y se instituyen nuevos planes de acción con el fin de cubrir falencias y alcanzar los retos y objetivos previamente fijados.

Por su lado, Estados Unidos desde inicios del siglo XX mantuvo un desarrollo frente a los sistemas de gestión de calidad en diversas áreas. Desde la primera mitad de ese siglo empezó a formular y utilizar las nociones de *Calidad Como Gestión* y *Total Quality Control* (TQC), definidas y empleadas en este país por el Dr. Feigenbaum en 1945 y 1951, respectivamente (solo hasta el inicio de la década de los 60 tales conceptos son empleados en Europa<sup>21</sup>). No obstante, se necesitaron varios años para que en Estados Unidos estos conocimientos fueran aplicados en el área de educación.

Los antecedentes de Japón se encuentran ubicados en el año 1947, cuando la Asociación Japonesa de Acreditación de Universidades acordó implementar el *Estándar Universitario*, el cual tuvo aplicación jurídica y sirvió para evaluar el desempeño de las instituciones y centros educativos. Posteriormente, en 1991 el Estado de este país le otorga autonomía a las universidades con el fin de cada una estableciera sus planes de acción estratégicos y metodologías a ser implementadas. A cambio estas se comprometieron a manejar y efectuar procesos de autoevaluación y control interno, con el fin de garantizar los niveles de calidad y competencia exigidos por la sociedad<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup>SÁNCHEZ, Manuel. Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de ciencias económicas. Tesis Doctoral [en línea]. Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas, 2009 [consultado el 2012, 09, 03], 341 p. Disponible en: [http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis\\_doc/sanchez1.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/sanchez1.pdf)

<sup>21</sup>PRIETO, José. Módulo 1: Calidad: Historia, Evolución, Estado Actual y Futuro. En: Máster en sistemas integrados de gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) [en línea]. [consultado 2012, 09, 15]. Disponible en: <http://www.uned.es/master-gestion-calidad/MASTER%20CALIDADTEXTOS%20DEL%20CURSO%20PARA%20EL%20ALUMNO.pdf>

<sup>22</sup>SCHEELE, Judith. Procesos de acreditación: Información e indicadores. Documentos académicos CNA [base de datos en línea]. CPCE: 2009 [consultado 2012, 09, 06]. Disponible en [http://www.cna.gov.co/1741/articulos-186502\\_JScheele.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articulos-186502_JScheele.pdf)

En términos generales se puede decir que en los países que han sido denominados como desarrollados e industriales, la educación reviste gran importancia frente a las demandas que suscitan los estándares de competencia establecidos por ellos mismos. Los planes de acción y estrategias adoptados se convierten en herramientas relevantes para asumir tales retos y apostar por una educación de calidad, por lo que las políticas y sistemas de gestión de calidad formulados se convierten en requisitos imprescindibles a tener en cuenta para las organizaciones, instituciones y centros educativos.

Las tendencias en educación de estas regiones, aunque tienen diferencias importantes, centran su interés en la generación de una cultura de calidad que se extienda y propague en las diferentes áreas de educación superior. A raíz de esto se establecen formas y niveles de evaluación y acreditación que deben ser atendidos por las diferentes entidades e instituciones correspondientes.

A continuación se realiza una revisión sobre los modelos de sistemas de gestión de calidad y agencias acreditadoras más importantes de Japón, Europa y Estados Unidos, los cuales son reconocidos por su difusión, importancia e influencia en los sistemas adoptados en Colombia.

De acuerdo con el diseño de los sistemas mencionados, es importante aclarar que en su mayoría han sido forjados y formulados desde áreas diferentes a la educación. Sin embargo, por la trayectoria y estrategias empleadas cada uno de estos modelos ha establecido dinámicas, formas de hacer, pautas y lineamientos que han influido en el desarrollo de los sistemas de gestión de calidad orientados a mejorar el sector educativo, de tal forma que han sido acoplados para ser ejecutados en esta área.

**3.2.1.1 Modelo Deming y Ciclo de Mejora PHVA.** Este modelo ha sido considerado como uno de los pioneros en los sistemas de gestión de calidad. Inició en Japón en 1950 cuando fue instaurado como un premio para aquellas personas o empresas que hubieran realizado investigaciones prácticas o teóricas frente al tema de la calidad, apuntado hacia la difusión, tratamiento técnico o experiencia de modelos de gestión<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> GONZÁLEZ LÓPEZ, Ignacio. Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas. En: XXI, Revista de Educación [en línea]. 2004, no. 6 [consultado 2012, 09,16], p. 155-169. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1068297>



Uno de los principales aportes de este modelo es que implementó la noción de métodos estadísticos, con el fin de elaborar estrategias concretas para medir y controlar la calidad en los productos y servicios ofrecidos desde diferentes campos y entidades.

Específicamente para el sector de educación superior, supuso innovaciones importantes en las formas de evaluación a través del uso del ciclo conocido como PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar). El modelo establece que la planificación debe contemplarse como la primera tarea que hay que realizar: es en este momento que se definen las estrategias de ejecución y evaluación.

Después de esta actividad es posible entrar en el desarrollo de las acciones que se diseñaron con fines específicos. Durante la comprobación se realiza una evaluación de ajustes donde es factible identificar si los ejercicios ejecutados son acordes con lo que se planificó. La última etapa es la actuación, en la cual se puede hablar de una incidencia e impacto de la realidad o situación base que se analizó como problema a intervenir.

Con el tiempo, este elemento se convirtió en una herramienta elemental para las universidades ya que permite “conocer el grado de consecución de los objetivos planteados por la institución, al tiempo que trata de conseguir una retroalimentación sobre el propio proceso evaluado orientando una mejora continua”<sup>24</sup>.

**3.2.1.2 Modelo Baldrige.** Este modelo ha sido equiparado en Estados Unidos al modelo Deming de Japón. Fue propuesto en 1987 luego que se registrara en el país una baja productividad y competitividad en el sector económico. Los principales intereses que se incluyeron fue la calidad como una herramienta para ser contenida en los planes de trabajo y de acción en las empresas, de acuerdo con la planificación, formación y evaluación. Se hizo así por primera vez un llamado a la *calidad total*<sup>25</sup>.

La propuesta recoge 11 principios que actualmente son incluidos en los sistemas de gestión de calidad en educación, los cuales son: calidad basada en el cliente, liderazgo, mejora y aprendizaje organizativo, participación y desarrollo del personal, rapidez en la respuesta, calidad en el diseño y en la prevención, visión a largo plazo del futuro, gestión basada en datos y hechos, desarrollo de la

---

<sup>24</sup>Ibid,p. 160.

<sup>25</sup>Ibid. P.160

asociación entre los implicados, responsabilidad social y orientación a los resultados.

Este modelo se ha puesto en práctica en universidades de Estados Unidos y España. En ambos países se impulsaron procesos en los que se pusieron en ejecución proyectos educativos y administrativos, con el fin de mejorar la calidad en la educación y realizar una mejor gestión de los recursos humanos, cristalizados en el cuerpo docente.

El modelo le apuesta al liderazgo desde los directivos de las instituciones y tiene como objetivo general obtener la satisfacción de los estudiantes, de forma que los profesionales se sientan satisfechos con la educación recibida.

**3.2.1.3 Modelo Europeo de Excelencia EFQM y Esquema Lógico Reder.** Este modelo se fundó a nivel empresarial en la década de los 80, con el fin de cubrir las necesidades enfocadas a la satisfacción de los clientes a través de productos y servicios de calidad, y en el año de 1997 empezó a ser adoptado por las universidades españolas. Desde esa fecha hasta ahora se han realizado cambios importantes con el fin de adecuarlo a los requerimientos y especificidades del sector educativo<sup>26</sup>.

La propuesta se centra en la definición de equipos de liderazgo que actúen directamente sobre diversos agentes facilitadores. Estos últimos están encargados de generar procesos que involucren a toda la comunidad académica. El modelo define a un buen líder como aquel que tiene la capacidad de conseguir que las otras personas hagan de manera eficiente y efectiva lo que se necesita que desarrollen.

El objetivo principal de su aplicación es hacer que las instituciones universitarias – entendidas bajo una lógica empresarial –, se conozcan a sí mismas. Este proceso permitirá establecer y determinar las falencias y necesidades que precisan intervención.

---

<sup>26</sup>RODRÍGUEZ, María José. Modelos de gestión de calidad: Material elaborado para la asignatura de Investigación Evaluativa en Educación, en la Licenciatura en Pedagogía, de la facultad de Ciencias de la Educación [en línea]. Universidad de Salamanca [consultado 2012, 10, 11]. Disponible en: <http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/EFQM.pdf>

Es por esto que el modelo emplea la metodología Reder (resultados, enfoque, despliegue y evaluación), la cual se aplica de manera continua, de manera que se generan procesos dialécticos en donde se involucran cuatro criterios básicos: 1. Aquello que la organización piensa hacer y por qué; 2. Las acciones que pone en práctica; 3. Sistema de evaluación; y 4. Resultado de las acciones realizadas con anterioridad.

Es a partir de la revisión de los resultados obtenidos que el sistema se mueve, ya que se definen nuevas actividades de intervención, ejecución y posterior evaluación. Para que este modelo funcione debe entender la institución como un sistema global, trabajar a partir de datos y evidencias observables y medibles y, finalmente, integrar a la comunidad académica durante todo el proceso.

**3.2.1.4 Modelo CMMI.** La formulación de esta propuesta estuvo dividida en dos etapas. En la primera se desarrolló el Modelo de Madurez de la Capacidad CMM, elaborado por el Instituto de Ingeniería de Software (SEI) de la Universidad Carnegie Mellon, ubicada en Estados Unidos, y la Corporación Mitre. Aquella versión salió a la luz pública en 1986 y en ella se encontraban reunidos los principios de los modelos de calidad elaborados hasta el momento. El objetivo principal era medir la capacidad de organización y gestión, es decir, que las actividades y acciones ejecutadas llevaran a la consecución de los resultados que habían sido planeados<sup>27</sup>.

Posteriormente, en el 2002 se realizó una nueva versión conocida como Modelo de Madurez de la Capacidad Integrado (CMMI). En este se habla del mejoramiento de los procesos internos y la capacidad de gestión por medio la multidisciplinariedad, de manera que es factible emplear varios esquemas de ejecución diferentes bajo un mismo marco de comprensión.

El modelo presenta dos formas de acción: escalonada y continua. La primera propuesta mantiene cinco niveles de madurez, los cuales son entendidos de manera ascendente: 1. Inicial o impredecible; 2. Gestionado, el cual contiene cronograma y presupuesto (proceso disciplinado-gestión de proyectos); 3. Definido, dispone de un cronograma y presupuesto que han sido evaluados y por lo tanto resultan confiables (proceso estándar y disciplinado-gestión de ingeniería);

---

<sup>27</sup>LARRONDO, María Mercedes, MEDINA, Víctor Hugo y MÉNDEZ, Germán. Modelo de Registro y Acreditación de Instituciones de Educación Superior basado en el Modelo CMMI. En: The Seventh Latin American And Caribbean Conference For Engineering And Technology–Laccei: Energy And Technology For The Americas [en línea]. San Cristóbal: Laccei, 2009 [consultado 2012, 12, 26]. Disponible en: <http://www.laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/p116.pdf>

4. Gestionado cuantitativamente a partir de factores e indicadores medibles, observados y controlados (proceso predecible-gestión cuantitativa); y 5. En optimización (proceso de mejoramiento continuo-gestión de cambio).

La propuesta de modelo continuo, como su nombre lo indica, no maneja estructuras ascendentes por lo cual pone el énfasis en la evaluación constante y la capacidad para realizar cambios durante la ejecución de las actividades. Sin embargo, establece seis niveles de maduración e indica que el estado ideal es el último; para llegar a él es necesario atravesar un camino cuyos niveles son: incompleto, ejecutado, gestionado, definido, cuantitativamente gestionado y en optimización.

Por la naturaleza del modelo este es aplicado principalmente en las universidades y facultades de ingeniería. No obstante, es susceptible de modificarse según las necesidades y requerimientos exigidos en diversas áreas del conocimiento. El objetivo de su aplicación es obtener la mayor información y documentos requeridos con el fin de planear y ejecutar estrategias que conlleven a la acreditación y de esta manera alcanzar los estándares de calidad establecidos.

**3.2.1.5 Agencias acreditadoras.** Además de los modelos mencionados, se crean en Europa, Estados Unidos y diferentes partes del mundo agencias acreditadoras que pertenecen al sector privado. Estas son las encargadas de evaluar los planes, programas académicos y las instituciones educativas de manera integral, segmentado los criterios de valoración con el fin de enfocarse en aspectos determinados según las competencias de la misma agencia<sup>28</sup>.

Para que estas agencias entren en funcionamiento deben ser aprobadas por los Estados, a fin de establecer un trabajo en conjunto para fomentar altos niveles de calidad. Por medio de su funcionamiento se espera que las universidades cumplan los estándares establecidos al interior del país y logren ser competentes a nivel internacional.

Entre las agencias más reconocidas y de mayor trayectoria se encuentra la ENQA (European Network of Quality Assurance in Higher Education), cuyo principal objetivo es promover la cooperación entre los países de Europa con el fin de garantizar la calidad en la educación. Los servicios que brinda son la difusión de

---

<sup>28</sup> MICHAVILA, Francisco y ZAMORANO, Silvia. Panorama de los sistemas de garantía de calidad en Europa: una visión transnacional de la acreditación. *En*: Revista de Educación [en línea]. Abril 2003, no. Extraordinario [2012, 12, 29], p. 235-263. Disponible en: [http://www.revistaeducacion.mec.es/re2008/re2008\\_10.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re2008/re2008_10.pdf)

diversos eventos de formación, apoyo y consultoría, recibir información constante sobre el proceso y desarrollo de las tendencias en educación y el acompañamiento por parte de personal experto a las instituciones que buscan la acreditación.

La EQAR (Registro Europeo de Garantía de Calidad para la Educación Superior), nació a partir de la propuesta del Consejo y del Parlamento Europeo y tenía como fundamento cumplir con cuatro criterios relevantes: 1. Desarrollar diversos mecanismos dentro de las instituciones, a fin de que funcionaran como garantía para alcanzar los estándares de calidad; 2. Elaborar normas, directrices y procedimientos que pudieran ser llevados a la práctica por todas los centros educativos; y 3. Promover la autonomía de las universidades.

En España se creó la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación), con el fin de apoyar la acreditación en aquellas instituciones autónomas que no posean colectivos de evaluación. Una de sus principales características es que le apunta a la formación del cuerpo docente, con el propósito de alcanzar los niveles de calidad exigidos.

Otras agencias que vale la pena mencionar son la NAO (Organización Neerlandesa de Acreditación), constituida en los Países Bajos en el 2002; y la CNE (Comité Nacional de Evaluación) agencia francesa que se caracteriza por incidir en los procesos de educación científicos y culturales.

**3.2.2 Sistemas de gestión latinoamericanos.** Al igual que sucedió en Europa, Estados Unidos y Japón, en Latinoamérica el proceso que llevó a los países a buscar calidad en la educación respondió en principio a las necesidades y especificidades propias a nivel interno. No obstante, se reconoce que el desarrollo estuvo ampliamente influenciado por las tendencias, modelos y agencias acreditadoras que se habían creado en otras partes del mundo. Por esto resulta factible reconocer similitudes en los objetivos, marcos metodológicos y en la ejecución de estrategias.

Los procesos iniciados en esta región marcaron debates internos en torno a las diferencias económicas, sociales y políticas que existen entre los países. Esto hizo que se generaran diversos estados de desarrollo en los planes y proyectos emprendidos con el objetivo de lograr los estándares de calidad, ineludibles a nivel interno y exigidos en el campo internacional.

En América Latina, se inicia el proceso con diversos modelos, lo que redunda en un alto grado de heterogeneidad, con países en los cuales existen sistemas consolidados, tales como Argentina, México, Costa Rica y El Salvador. En otros el sistema aún está en transición, como es el caso de Brasil, Colombia y Chile. En otras latitudes, hay un desarrollo incipiente, como acontece en Paraguay, Ecuador, Uruguay, Perú, Bolivia, Panamá y Nicaragua. Finalmente, otros países de la región como Venezuela y Honduras, no tienen todavía mecanismos de aseguramiento<sup>29</sup>.

La manera en que se han organizado los procesos y estamentos concernientes también varía de un sitio a otro. En Colombia, Chile, Ecuador, Perú, Puerto Rico, Argentina, Bolivia, Brasil, México, República Dominicana y Uruguay las agencias han permanecido en el gobierno y el sector público. En Chile y Puerto Rico se ha hecho cargo el sector privado. Por otro lado, en Bolivia, Costa Rica, Panamá, Perú, República Dominicana y Uruguay las instituciones de educación superior (IES), han propuesto sus propios organismos de funcionamiento y acreditación.

Los compromisos adquiridos y establecidos, así como los propósitos e intereses tienden a ser disimiles. Por un lado el proceso de acreditación es obligatorio (también hay diferencias en los criterios de evaluación, ya que para algunos se trata de evaluar la institución en conjunto); por el otro solo los programas, y en algunos países la prioridad se centra en evaluación del aprendizaje.

A pesar de las diferencias notorias, la región se ha preocupado por crear redes y lazos de apoyo interinstitucionales. Esto lo ha hecho siguiendo la lógica de constituir y configurar América Latina como un bloque competitivo en diferentes sectores económicos, sociales y políticos.

No obstante, se registran diversas falencias frente a los organismos y sistemas que han sido empleados, tal como la falta del desarrollo de procesos que promuevan la sistematización de datos e información de las evaluaciones y experiencias. También se critica la no existencia de una cultura de la calidad, por lo que los procesos tienden a empezar sin una base adecuada que los sustente<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup>ESPINOZA, Óscar. Los sistemas de aseguramiento de la calidad en la educación superior en América Latina. En: Revista Digital Akademeia [en línea]. 2003 [consultado 2013, 01, 08], p.12. Disponible en: <http://www.revistaakademeia.cl/wp/wp-content/uploads/2010/08/Los-sistemas-de-aseguramiento-de-la-calidad-en-la-educacion-superior-en-America-Latina.pdf>

<sup>30</sup>PÉREZ, Mónica. Aseguramiento de la calidad de la educación superior en América Latina: ¿vamos por el camino correcto? En: El aseguramiento de la calidad de la educación superior [en línea]. II semestre 2004,

En este escenario en América Latina se habla de espacios creados a partir de las redes y lazos de apoyo, los cuales se han constituido bajo marcos normativos y guías para los procesos emprendidos con el objetivo de alcanzar los estándares de calidad. Por otro lado, es importante rescatar las experiencias de diferentes países que han asumido el reto de crear y establecer sus propios modelos y agencias acreditadoras.

**3.2.2.1 Sector educativo del Mercosur (SEM).** Desde la configuración del Mercosur se evidenció la importancia y necesidad de intervenir en el sector educativo. En diciembre de 1991, tan solo nueve meses después de su constitución, se creó el SEM. Este organismo promovió un trabajo organizado y coordinado a nivel intergubernamental, estableciendo marcos normativos, operativos, epistemológicos y conceptuales<sup>31</sup>.

En segunda instancia abrió debates frente a la necesidad imperiosa, por parte del Estado y el sector privado, de emprender procesos de incidencia en la educación. Finalmente, logró establecer una vía para articular procesos regionales con organismos internacionales, con el fin de adecuar modelos y proyectos emprendidos en diversas partes y regiones del mundo.

El SEM cuenta con dos mecanismos que permiten su funcionamiento: el mecanismo experimental de acreditación para carreras de grado (MEXA), y el sistema de acreditación regional de carreras universitarias para el reconocimiento regional de la calidad académica de las respectivas titulaciones en el MERCOSUR y países asociados (ARCU-SUR).

Ambos forman parte del plan estratégico del SEM. A través de su implementación se han logrado diferentes objetivos, entre los que se destacan la aprobación de protocolos de integración educativa, la creación del sistema de información y comunicación, el diseño del mecanismo experimental de acreditación, la adecuación de los perfiles por competencias de nivel medio técnico, la aplicación e implementación de políticas que establecen mecanismos de enseñanza de los

---

no. 21 [consultado 2013, 01, 09], p. 271-285. Disponible en: [http://www.cned.cl/public/secciones/seccion\\_publicaciones/doc/39/cse\\_articulo247.pdf](http://www.cned.cl/public/secciones/seccion_publicaciones/doc/39/cse_articulo247.pdf)

<sup>31</sup>LAMAGNI, Franco, et. al. Los procesos de acreditación regional de carreras de grado (MEXA/ARCU-SUR): La educación Superior como pilar para la integración y el desarrollo latinoamericano. En: Memorias I Congreso Internacional de la Red de Integración Latinoamericana [en línea]. 2011 [consultado 2012, 12, 26]. Disponible en: <http://www.uncu.edu.ar/relacionesinternacionales/upload/redilaeje13.pdf>

conocimientos específicos de la región (tales como historia, geografía, lenguas nativas y oficiales, etc.), y finalmente la aprobación de programas regionales de posgrado.

Uno de los principios que guía y dirige las acciones del SEM, como organismo del Mercosur, es ser un ente integrador y de apoyo a través del cual los Estados de la región logren consolidarse de manera efectiva y eficiente como portadores de instituciones de educación superior de alta calidad. Los procesos generados tienen en cuenta las características, las especificidades, las necesidades y la historia propia de cada país.

A partir de esto se entiende que muchos de los desarrollos emprendidos en Latinoamérica induzcan al fortalecimiento regional a partir de las acciones que se realizan en cada país. Es así que los procesos internos se encuentran unidos por lazos de apoyo, dejando claro la intención de intervenir la educación desde diferentes sectores y estamentos sociales, económicos y políticos regionales.

**3.2.2.2 Chile: CNAP y CONAP.** En 1999 se creó la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNPA). Su objetivo principal es generar procesos que ayuden a la consolidación de la calidad en los programas educativos ofrecidos y en las diversas instituciones de manera integral<sup>32</sup>.

Cumple tres tareas principales que se resumen en: el desarrollo de los procesos de acreditación de los programas de pregrado, implementar procesos de acreditación a nivel institucional y generar acciones que estimulen y apoyen la capacidad y gestión de autorregulación de las universidades.

Por otro lado la Comisión Nacional de Acreditación de Posgrado (CONAP), cumple tareas similares a las de la CNPA, pero se encuentra enfocado en los procesos de acreditación de los programas de maestría y doctorado, así como de las instituciones en donde estos se desarrollan.

De estas comisiones se han sacado normativas y lineamientos con relación al tiempo destinado en que son acreditados los programas, promoviendo así un proceso de evaluación y mejoramiento continuo de acuerdo con las necesidades y los nuevos requerimientos que van surgiendo.

---

<sup>32</sup>SÁNCHEZ, Manuel. Op. cit. p. 46



Ambos mecanismos han asumido el reto de incluir entre sus intereses las tendencias, objetivos y requisitos provenientes de las entidades internacionales. A través de esto han logrado fortalecer las instituciones de educación superior del país como unas de las más fuertes a nivel latinoamericano.

**3.2.2.3 Brasil: CONAES.** La Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAES), ha realizado aportes importantes en los procesos de acreditación, evaluación y obtención de los estándares de calidad exigidos<sup>33</sup>.

Entre las principales innovaciones se encuentra que sus criterios de evaluación no se encuentran enfocados únicamente en los programas académicos y las instituciones de educación superior, también incluye a los alumnos de las diferentes carreras. Esto se hace por medio del examen nacional (Prova): según las notas obtenidas las instituciones reciben los sellos de calidad que les corresponden.

Los centros educativos cuentan con dos entidades para la aprobación de tales exámenes, las cuales promueven y fortalecen los procesos internos, proponen soluciones de intervención para subsanar las falencias encontradas y realizan acompañamientos permanentes. Estas son: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nivel Superior (CAPES), y el Instituto Nacional de Pesquisas Educativas (INEP).

Por otro lado la CONAES se ha propuesto estimular los procesos de formación transnacional, creando estrategias y metodologías que impulsen el intercambio de saberes y conocimientos principalmente en Latinoamérica. A partir de estos procesos ha creado diferentes programas de becas, con el fin de consolidarse y fortalecer las instituciones educativas a nivel nacional e internacional.

De esta manera Brasil ha entrado en un proceso de apoyar los sistemas de transnacionalización de la educación superior. El objetivo principal que persigue es ser exportador de conocimientos y receptor de estudiantes provenientes de diferentes países. Esto hace que entre a competir directamente con naciones que poco a poco se han dado a la tarea de convertirse en potencias de este sector, tales como Estados Unidos, Australia, Alemania, Nueva Zelanda y el Reino Unido.

---

<sup>33</sup> Ibid. p.46

**3.2.2.4 Argentina: CONEAU.** En 1995 se estableció en Argentina el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU), luego que el país sufriera varias reformas educativas<sup>34</sup>.

Sus principales enfoques se encuentran divididos en cinco puntos: 1. Establecer los estándares y principios de la evaluación y acreditación de las diferentes universidades e instituciones de educación superior; 2. Mantener lineamientos claros respecto a los requisitos que deben suplir todas las agencias evaluadoras y acreditadoras; 3. Fomentar procesos de formación continua para los profesionales encargados de evaluar los procesos y los logros alcanzados a nivel local, regional y nacional; 4. Informar a la sociedad en general con respecto a las tendencias de evaluación y acreditación educativas, los resultados de los procesos e impulsar la toma de decisiones que fomenten la democracia; y 5. Desarrollar acciones y actividades que promuevan la creación de una cultura de calidad.

El modelo que se propone por medio de la aplicación del CONEAU contiene tres dimensiones: apoyo constante para la formación profesional, gestión de la carrera y, consecuente con los dos anteriores, formación profesional. Cada uno de estos se estableció en conformidad con los criterios de mejoramiento continuo y ascendente.

El apoyo constante para la formación profesional se refiere a la capacidad de gestión que se tenga para promover procesos, en los que se involucre el manejo y la participación de los recursos humanos y materiales. La gestión de la carrera se especializa en evaluar la gestión administrativa e institucional, incluyendo el criterio de coherencia de la misión, la visión, los objetivos y los planes estratégicos de las universidades.

Finalmente, la formación profesional cristaliza los procesos de los centros educativos de educación superior. En esta se evalúa la relación de enseñanza y aprendizaje en donde se contempla la investigación, la proyección social, el desempeño e inserción en el campo profesional por parte de los recién graduados.

Este modelo ha tenido impacto a nivel latinoamericano ya que se ha implementado en otros países como Perú, en donde se adoptó con el fin de conseguir los niveles

---

<sup>34</sup>COMISIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA. Modelo de calidad para la acreditación de carreras universitarias y estándares para la carrera de educación [en línea]. 2008 [consultado 2013, 01, 13], 106 p. Disponible en: <http://www.eduteka.org/pdfdir/PERUEstandaresCarreraEducacion2008.pdf>

de calidad exigidos a nivel internacional. El modelo se estableció a partir de los requerimientos y necesidades encontradas en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), organismo de dicho país.

**3.2.2.5 Otras experiencias latinoamericanas.** Si bien se refieren en los párrafos anteriores algunas de las experiencias más importantes que se han suscitado frente al tema en Latinoamérica, es necesario indicar que estas no son las únicas. Al contrario, cada vez más los países de la región constituyen a nivel interno procesos y organismos con el propósito de conseguir los estándares de calidad en educación superior exigidos, de manera que sean competitivos y se consoliden como líderes de diferentes sectores<sup>35</sup>.

En términos generales se puede decir que la mayoría de organismos y entidades fueron creados en la década de los 90. Entre los casos más notorios se encuentra que en México se constituyó la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA); en el Salvador se estableció la Comisión Nacional de Acreditación (CDA); y en Costa Rica se forjó el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES).

En la primera década del siglo XXI otros países continuaron con la misma tendencia. Así, en el 2002 en Ecuador nació el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (CONEA); al año siguiente se configuró en Paraguay la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES); y, finalmente, en Nicaragua se estableció el Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

Tales referencias permiten concluir que la mayoría de países de la región cuentan con sistemas y organismos propios. Esto permite que se enfoquen en las necesidades y características propias, emprendan procesos que les permitan fortalecerse internamente y garanticen procesos efectivos y eficientes en torno a la acreditación de la educación.

Lo anterior es favorecido por otras redes de apoyo diferentes a la forjada con el Mercosur, como el Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES), y el Consejo Centroamericano de Acreditación (CCA). Por medio de estos se busca generar acuerdos internacionales y

---

<sup>35</sup>ESPINOZA, Oscar. Op.cit. p.12

regionales que contribuyan al fortalecimiento de cada país en materia de acreditación y evaluación de los programas e instituciones de educación superior.

### **3.3 SISTEMAS DE GESTIÓN NACIONALES DE EDUCACIÓN**

Colombia no escapa a las dinámicas que se han suscitado en otros países de Latinoamérica y el resto del mundo frente a los sistemas de calidad en educación, lo cual ha abierto el debate en las instituciones y centros educativos, la empresa privada y el Estado. De la misma forma en que otras naciones de América Latina han implementado sus propias agencias y modelos con fines acreditadores, Colombia ha entrado en el juego de adoptar medidas de carácter administrativo y normativo que obligan a las universidades a mantenerse dentro de las lógicas del mercado competitivo.

A partir de esto se han incorporado características y pautas evaluativas de los modelos adoptados y diseñados en otras partes del mundo. No obstante, estos mismos aportes poco a poco se convierten en la base sobre la que se construyen propuestas, se evalúan las falencias propias de cada sector y área de conocimiento específico, se exploran nuevas posibilidades y se realizan avances significativos frente al reto de mejorar la calidad en la educación.

De acuerdo con esta misma línea, es evidente que en Colombia y gran parte de Latinoamérica los debates sobre calidad en la educación son un tema relativamente reciente, razón por la cual se adoptan las propuestas extranjeras y varias de las características asumidas responden a procesos que no son propios. Sin embargo, en los avances del país se reconocen los esfuerzos realizados en aras de enfatizar los requerimientos y especificidades que se suscitan en los momentos de ejecución de las propuestas realizadas por parte de Estado, la empresa privada y las universidades<sup>36</sup>.

A continuación se examina a nivel general qué ha pasado en Colombia con los sistemas de gestión de calidad a través de ICONTEC. Para entender los alcances e implicaciones de este organismo, se parte del principio que los mismos procesos que guían la gestión en diferentes sectores administrativos y económicos tienen una incidencia real, efectiva y directa con lo que sucede en la gestión de la educación superior en el país.

---

<sup>36</sup> RAMA, Claudio. El surgimiento de la acreditación internacional. En: Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior [en línea]. Julio 2009, vol.14, no.2 [consultado 2013, 02, 07], p. 291-311. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=219114870004>

Posteriormente se examina el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), la agencia acreditadora nacional con la cual las instituciones y centros educativos tienen amplias posibilidades para diseñar y modelar sus propios mecanismos y sistemas de gestión de calidad. A través de esta experiencia normativa es posible dilucidar los alcances y la importancia que tiene la propuesta de un modelo de gestión de calidad para la promoción del desarrollo académico y la evaluación del desempeño de los profesores, con fines aplicativos y operativos en una universidad.

### **3.3.1 Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).**

Este organismo se creó en Colombia en 1993 por medio del Decreto 2269. Es parte del sector privado y entre sus principios regentes se encuentra que es una entidad sin ánimo de lucro. Se especializa en fomentar procesos que contribuyan a la satisfacción y protección de los consumidores de múltiples servicios y productos.

Su formación responde a la necesidad del país de impulsar y obtener una mayor eficiencia administrativa, así como un control de los procesos e implementar sistemas de gestión de calidad propios que respondieran a las especificidades y características nacionales<sup>37</sup>.

En el desarrollo de sus funciones el ICONTEC coopera con el Estado en el diseño y la formulación de reglamentos y normas de gestión, los cuales adquieren un carácter gubernamental. Estos se convierten en insumos que rigen la manera de hacer las cosas, delimitan objetivos y retos, estipulan alcances y señalan las limitaciones. Al mismo tiempo la entidad es entendida como un apoyo por parte del sector privado, ya que en últimas se convierte en una guía orientadora que permite impulsar procesos de mejoramiento continuo.

La aplicación de los reglamentos y normas diseñadas por este organismo hacen parte de una serie de elementos que utilizan las empresas para fortalecerse internamente, modernizar su función y las formas de gestión, así como para afianzar sus competencias de manera general. Esto les permite ir en sintonía con

---

<sup>37</sup>FERNÁNDEZ FIGUEROA, Kathy. Sistema de gestión de calidad en instituciones públicas de educación superior: estudio comparativo Universidad Nacional de Colombia–Universidad del Valle. Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de Magister en Administración [en línea]. Manizales, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. Facultad de Ingeniería y Administración, 2011 [consultado 2013, 02, 16], 84 p.

los requerimientos actuales a nivel nacional e internacional, a fin de poder establecerse y consolidarse en el mercado<sup>38</sup>.

El sector educativo ha hecho parte de aquellos sectores en los que el ICONTEC ha tenido una incidencia real, pues este instituto se ha puesto en la tarea de formular lineamientos específicos que rigen y coordinan el funcionamiento y gestión de los centros educativos e instituciones de educación superior.

Si bien son múltiples las guías y normas técnicas que se han establecido al respecto, a continuación se explican dos que por su naturaleza y alcance se constituyen en fuentes imprescindibles para diseñar un modelo de sistema de gestión de calidad propio: la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001, y la Norma Técnica Colombiana NTC 555.

En Colombia hay una gran cantidad de elementos normativos que inciden en la formulación y diseño de los modelos de gestión, en su aplicación y evaluación. Estos elementos normativos apuntan hacia la formulación de procesos, los cuales se resumen en: procesos estratégicos, procesos misionales, procesos de apoyo y procesos de evaluación<sup>39</sup>. Es hacia estos factores que las normas técnicas apuntan, convirtiéndose en objetivos implícitos y explícitos de su formulación y posterior ejecución.

**3.3.2 Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001.** Esta norma proviene de la Organización Internacional de la Normalización<sup>40</sup>, la cual se fundó en 1946 en Londres cuando 25 representantes de diferentes países decidieron que era necesario implementar un mecanismo de coordinación y unificación de estándares industriales de carácter internacional. Por lo tanto, se define como “una federación mundial de organismos nacionales de normalización”<sup>41</sup>.

El organismo funciona por medio de comités integrados por representantes de los Estados, los cuales se ven directamente implicados en las aplicaciones de las normas. Así, para aprobar una norma se necesitan una votación positiva de por lo menos el 75% del total de los miembros con derecho al voto.

---

<sup>38</sup>Ibid. 84 p.

<sup>39</sup>Ibid. 84 p.

<sup>40</sup>INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos. NTC-ISO 9001.Tercera actualización. Bogotá: El Instituto, 2008, 35 p.

<sup>41</sup>SÁNCHEZ, Manuel, Op. cit., p. 80.

La Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 en cuestión, deviene del Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad. En su diseño, formulación y reglamentación participaron países principalmente de América Latina, a saber: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela; también hicieron presencia España y Estados Unidos.

Una de las principales críticas que ha recibido la norma es que los principios del diseño se enmarcan en industrias primordialmente manufactureras y burocráticas. Sin embargo, se reconoce abiertamente que la norma es una guía de funcionamiento, dado que no proyecta igualar la estructura interna de los diferentes sistemas de gestión o documentación adoptados por las empresas.

Esto es acorde con el principio desde el cual se parte en el sector educativo, así como en cualquier otra industria.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización<sup>42</sup>.

La Norma orienta los requisitos básicos que deben incluirse en un sistema de gestión de calidad, entre los que se resalta la competencia y aptitud por parte de las empresas para proveer y proporcionar productos y servicios que satisfagan y cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes.

Para lograr tal satisfacción deben incluirse procesos que apunten al mejoramiento continuo, lo cual se realiza a través de la evaluación y reevaluación de los criterios y principios que rigen la compañía. En muchas ocasiones estos se consideran como inamovibles.

También se mantiene un enfoque basado en procesos, es decir, en donde se esquematice y trabaje por la consecución de objetivos por medio de prácticas puntuales, apuntando hacia la eficiencia y productividad. Con su aplicación se promueve la gestión de los recursos para la realización de los productos y

---

<sup>42</sup>Ibid, p. 83.

ofrecimiento de servicios, de forma que se pueden iniciar con el análisis, evaluación, medición y mejora.

En términos generales propone que un sistema de gestión de calidad debe incluir un proceso de planificación, la caracterización del cliente, el compromiso por parte de la dirección, la gestión de los recursos materiales y humanos, así como el desarrollo evaluativo.

Frente a las políticas de calidad estipula que necesitan ser adecuadas al propósito implícito de la empresa, deben contener un compromiso para alcanzar los requisitos y estándares exigidos por medio de procesos de mejoramiento continuo, y requieren mantener estrategias de difusión y comunicación interna.

Para que la norma tenga aplicación real en el sistema educativo, deben tenerse claras ciertas orientaciones. Por ejemplo, cuando se habla de cliente debe entenderse que no solo se hace mención a los estudiantes o al Ministerio de Educación, sino que se incluye a toda la comunidad académica (esto es padres de familia, docentes, empleados administrativos, etc.).

De la misma manera, los procesos de gestión pueden aplicarse a todas las actividades propias del quehacer universitario: a la práctica docente, el ingreso de alumnos, el diseño de programas y los planes curriculares; el desarrollo de estrategias pedagógicas y el mantenimiento de espacios físicos y de equipos electrónicos, etc.

**3.3.3 Norma Técnica Colombiana NTC 555.** La norma busca regir los sistemas de gestión de calidad para instituciones de formación para el trabajo<sup>43</sup>. Aunque la norma hace énfasis en los centros educativos y empresas privadas que promueven la educación a nivel técnico profesional y tecnológico, se encuentran varios principios y lineamientos que resultan susceptibles de ser aplicados las universidades y demás instituciones de educación superior.

Por medio de su aplicación se promueve el modelo PHVA propuesto en el modelo Deming. Se estipulan cuatro tipos de procesos:

---

<sup>43</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad para instituciones de formación para el trabajo. NTC 555. Bogotá: El Instituto, 2007, 39 p.



1. Proceso para la gestión directiva: por el cual la institución define sus orientaciones y compromisos con el entorno social y económico en el que se suscribe. Es en este momento en el que se establecen las metas a corto, mediano y largo plazo, la cuales deben ser acordes con las responsabilidades previamente señaladas, la manera en que van hacer alcanzadas y las formas de interacción con los actores que hagan parte de los procesos.
2. Proceso para la gestión académica: en este se precisan los elementos y mecanismos de carácter pedagógico que guían los planes de estudio, se instituyen las metodologías de formación y se promueven la creación de proyectos de investigación.
3. Proceso para la gestión administrativa y financiera: a través de este se definen los procedimientos y orientaciones para el empleo de los recursos financieros, humanos y físicos.
4. Proceso para la gestión de la comunidad: por medio de su aplicación se pone énfasis en la creación de mecanismos de participación para lograr la integración de los actores que de alguna manera tienen que ver con la ejecución de los procesos de la institución.

El objetivo principal que se busca con la aplicación de la norma es que las instituciones que buscan la formación para el trabajo puedan:

Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad por medio de la utilización de la política de la calidad, el cumplimiento de los objetivos de la calidad, la toma de decisiones como resultado de las evaluaciones internas y externas, las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas, el plan de mejoramiento de la calidad, la consulta periódica de las condiciones del contexto, las nuevas disposiciones legales y la revisión por la alta dirección<sup>44</sup>.

**3.3.4 Sistema Nacional de Acreditación en Colombia (CNA).** Este organismo fue creado por la Ley 30 de 1992 y es reglamentado por el Decreto 2904 de 1994. Se fundó con el objetivo de favorecer y apoyar los procesos emprendidos por las instituciones de educación superior, con el fin de que sus programas y planes curriculares cumplan con altos niveles de calidad.

---

<sup>44</sup>Ibid., p. 30.

Entre los objetivos y principios primarios se encuentra consolidarse como el referente principal de alta calidad en educación en el país. Para esto busca trabajar de forma articulada y conjunta con el sistema de educación superior, para así poder poner en práctica políticas y guías de diseño normativo en los sistemas de gestión de calidad adoptados autónomamente por cada universidad. De la misma forma enfatiza procesos en los que se genere una cultura de calidad y mejoramiento continuo.

Por medio de los procesos de acreditación se espera que las universidades cumplan con sus compromisos y responsabilidades sociales, asumidas frente a la sociedad y el Estado. Por ello procura que las instituciones de educación superior revalúen constantemente el cumplimiento de su misión, visión, propósitos objetivos diseñados a corto, mediano y largo plazo, y su articulación con la Constitución de 1991 y las normas y decretos concernientes.

Los sistemas de gestión de calidad que las universidades diseñen, formulen y adopten deben incluir criterios similares a los elementos valorativos por medio de los cuales funciona el CNA: universalidad, integridad, equidad, idoneidad, responsabilidad, transparencia, pertinencia, eficacia y eficiencia<sup>45</sup>.

El CNA también estipula que el concepto de calidad en educación superior debe ser entendido como una serie de características que dan la posibilidad de reconocer positivamente una universidad o programa específico. Es así que es factible evaluar su funcionamiento interno en comparación con “el óptimo que corresponde a su naturaleza”<sup>46</sup>; es decir, que el concepto se hace efectivo cuando se acerca al ideal que se propone.

Para que en una institución de educación superior asegure la calidad de su funcionamiento, debe garantizar y promover procesos por medio de los cuales los estudiantes y la comunidad en general se apropien de los espacios, procesos y fundamentos propios. A su vez debe procurar mantener un clima organizacional adecuado, en donde se establezcan normas y principios de carácter administrativo y de gestión.

---

<sup>45</sup>COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Lineamientos para la acreditación de programas. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional, 2006. 128 p.

<sup>46</sup>Ibid., p. 26.

Finalmente debe tenerse en cuenta que el proceso de evaluación para la acreditación se encuentra dividido en tres etapas:

1. La autoevaluación. Debe incluir los indicadores, características y criterios establecidos por el CNA; para conseguir óptimos resultados, las instituciones deben generar procesos en los que se encuentren involucrados toda la comunidad.
2. La evaluación externa o evaluación por pares. Esta etapa toma como punto de partida la autoevaluación, por lo que se dispone a verificar los resultados obtenidos, identificar las condiciones funcionamiento y las falencias internas.
3. La evaluación final. Es en esta en la que interviene directamente el CNA e incluye los resultados obtenidos en las dos etapas anteriores.

Sin embargo, para que este proceso tenga efectividad, deben tenerse en cuenta la naturaleza y especificidades propias de la institución y los programas académicos, la autonomía en que se asumen los procesos y el sistema de gestión de calidad utilizado.

### **3.4 APUESTAS Y DEBATES**

Es evidente la influencia que han tenido los diferentes modelos y sistemas de gestión de calidad a nivel nacional e internacional al marcar tendencias y debates, imponer logros y objetivos pero, sobretudo, al estipular maneras y formas de hacer las cosas. Esto, como se deja establecido, se aplica perfectamente al sector educativo.

Como resultado de estos movimientos se han formalizado en los últimos años múltiples agencias acreditadoras en Latinoamérica. Así mismo, es evidente la preocupación que existe en Colombia por alcanzar los niveles de calidad exigidos en diversas partes del mundo, entrar en el ámbito competitivo en el área de apropiación y producción de conocimiento, así como moldear y adoptar los aportes de los sistemas de gestión que provienen de diferentes lugares.

Los principales logros obtenidos por medio de los sistemas de gestión de calidad y de la entrada en vigencia de agencias acreditadoras nacionales, son las

legislaciones específicas para el sector educativo, la promoción de una cultura de calidad y evaluación, la mayor autonomía institucional y la integración de la comunidad académica en los diversos procesos emprendidos por cada universidad<sup>47</sup>.

Sin embargo, aún son evidentes los retos que deben afrontarse por parte de las instituciones de educación superior para constituir procesos que fortalezcan la calidad de las instituciones y de los programas académicos ofrecidos. Entre ellos se resalta el hecho de que muchas universidades aún no cuentan con sistemas de gestión de calidad propios, de manera que es evidente la falta recursos y procesos que les permitan poner en funcionamiento planes, programas y proyectos efectivos que den como resultado apuestas propias.

De esta forma los debates que se generen deben girar en torno a conseguir y mejorar no solo los niveles de calidad, sino ante todo a los procesos necesarios que permitan llegar a tal fin.

---

<sup>47</sup>ESPINOZA, Óscar. Op.cit. p.12

#### 4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

En este capítulo se realiza un análisis comparativo de los modelos de gestión descritos anteriormente, de acuerdo con la región geográfica en donde son desarrollados. Así, entre los modelos de Europa, Asia y Estados Unidos se encuentran el Modelo Deming y el Ciclo de Mejora PHVA, el Modelo Baldrige, el Modelo Europeo de Excelencia EFQM, el Esquema Lógico Reder y el Modelo CMMI. En Latinoamérica se analizan el SEM propuesto en el Mercosur, el CNAP y CONAP aplicados en Chile, el CONAES aplicado en Brasil, y el CONEU aplicado en Argentina.

Para esto se hará énfasis en aquellos que tienen aplicación a nivel general (modelos basados en la serie de Normas de la familia ISO 9001), y las normas técnicas colombianas (NTC). Este análisis se complementa con otros modelos que son pertinentes para el diseño de la propuesta final, en este caso, la formulación del modelo de gestión de calidad para la promoción del desarrollo académico y la evaluación del desempeño de los profesores de la Universidad Católica de Colombia.

Si bien los modelos de gestión de calidad responden a procesos sociales e históricos, son susceptibles de adaptarse a las necesidades y características de otros contextos según los propósitos que se hayan trazado. En el caso de los modelos propuestos para el sector educativo el objetivo es el fortalecimiento de la gestión de las instituciones, de modo que que estos surgen con el fin de vincular procesos que incidan en:

La toma de decisiones y ejecución de acciones, (...) en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos y del tiempo, en la planificación de tareas y distribución del trabajo, en la productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales<sup>48</sup>.

Con el fin de organizar la información y obtener una mejor comprensión de los modelos de gestión de calidad, el análisis está dividido en cuatro partes. En la primera se realiza un análisis comparativo entre los modelos de gestión de calidad desarrollados para ser aplicados en diferentes actividades, sectores,

---

<sup>48</sup>DENEGRI, Marianela, CABEZAS, Daniel y HERRERA, Viviana. Diseño de un sistema de evaluación de la gestión: aportes de la gestión de la calidad a una unidad de educación superior. En: Educación y Humanidades [en línea]. 2010, vol. 2, no. 1 [consultado 2012, 11, 26], p.127. Disponible en: [http://dungun.ufro.cl/~ticedu/documentos/2edicion/colaboraciones/diseno\\_de.pdf](http://dungun.ufro.cl/~ticedu/documentos/2edicion/colaboraciones/diseno_de.pdf)

organizaciones y empresas, así como las guías y agencias acreditadoras que se han desarrollado en Europa, Asia y Estados Unidos. Estos modelos introdujeron nuevas tendencias en las formas de gestión, incluyendo por primera vez los conceptos de calidad, planeación, evaluación y satisfacción del cliente, entre otros.

En la segunda parte se realiza el mismo ejercicio para los modelos, guías y agencias, específicamente del sector educativo en Latinoamérica. Las condiciones geográficas, históricas y sociales de esta región permiten asociar procesos con características y desarrollo similares, con una influencia directa en Colombia.

En la tercera parte se incluirán los modelos y formas de gestión propuestos en diferentes regiones del mundo. Estos modelos son: el modelo de Gestión de Calidad IWA2; IRAM 30000; The New Management Public; Modelo Premio Shingo; Council for Higher Education Accreditation (CHEA); Norma COPC – 2000 PSIC; Norma Técnica de Calidad en Gestión Pública NTC GP 1000:2009; y el Modelo Estándar de Control Interno para Entidades del Estado (MECI). Finalmente, se realiza un análisis comparativo con los modelos de educación utilizados en Colombia y la agencia acreditadora CNA.

## **4.1 APUESTAS DE EUROPA, ASIA Y ESTADOS UNIDOS**

**4.1.1 Antecedentes y origen de los modelos.** Los primeros modelos que se instauraron se remontan a la creación de premios de calidad cuya consecuencia inmediata fue que las empresas tuvieran un estímulo adicional para la búsqueda de la excelencia. De esta forma al tiempo que se proponían nuevas iniciativas, se ampliaron los rangos de difusión con el fin de que los casos de éxito pudieran ser replicados en otras corporaciones u organizaciones que estuvieran buscando aumentar sus niveles de calidad.

Cada uno de estos premios trajo consigo el diseño de modelos de calidad factibles de ser aplicados en distintas áreas, incluido el sector educativo. Es importante aclarar que cada uno de los modelos mencionados funciona como base para la creación del siguiente, es decir, que sus principios y avances constituyen un cúmulo de conocimientos y saberes que son primordiales para avanzar en la cultura de la calidad. Esto resulta importante ya que se trata de procesos de desarrollo y progreso de un trabajo conjunto, en donde deben ser puntualizados los aspectos que permiten contribuir al mejoramiento de la calidad, así como reevaluar aquellos que son identificados como dificultades o debilidades. Este

principio depende sobre todo del sector o área donde cada modelo vaya a ser aplicado.

Los modelos que devienen a partir de este proceso son:

Tabla 1. Rasgos generales de los premios de calidad

Premio	Descripción general
Premio o Modelo Deming	Se orientó en principio para el área de ingeniería pero fue posteriormente adoptado por las organizaciones en general para alcanzar una gerencia de alta calidad
Modelo del Premio Baldrige	Promovía el mejoramiento de la productividad y la competitividad dentro de las organizaciones. Una respuesta clara a la difícil realidad económica de los años 80 en Estados Unidos
Premio Europeo de Excelencia de Calidad (EFQM)	Orientado hacia la cualificación de la calidad en los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones
Modelo CMMI	Orientado hacia la evaluación de los procesos dentro de una organización

Fuente Autor

La tabla 2 que se muestra a continuación relaciona las características generales de los modelos, incluyendo los orígenes, principios y orientaciones, formas de funcionamientos, requisitos y, por último, los criterios básicos.

Tabla 2. Características generales de los modelos de gestión de calidad europeos, asiáticos y de Estados Unidos

	<b>Modelo Deming</b>	<b>Modelo Baldrige</b>	<b>Modelo EFQM</b>	<b>Modelo CMMI</b>
<b>Año</b>	1950	1987	1992	2006
<b>País</b>	Japón	Estados Unidos	Europa	Estados Unidos y Europa
<b>Orígenes</b>	En un principio fue diseñado para ser aplicado en las áreas de ingeniería, pero con el paso del tiempo fue adoptado por altos ejecutivos en diferentes empresas, quienes acogieron los conceptos y la metodología para alcanzar una gerencia de alta calidad	Su origen se relaciona con la necesidad de aumentar la productividad y competitividad que había bajado notablemente en los últimos años. Se creó con el objetivo de incrementar los niveles de calidad y la capacidad de competencia de la economía norteamericana, proponer nuevas metodologías de planeación y evaluación de los procesos internos	Se creó con el objetivo de brindar productos y servicios de mayor calidad con el fin de conseguir la satisfacción de los clientes. Tuvo un proceso interno de perfeccionamiento hasta que en el año de 1992 se hizo su presentación formal	Experimentó un desarrollo en tres fases: en 1986, en 2002 y en 2006. La última versión se conoce como Modelo de Madurez de la Capacidad Integrado y reconoce la importancia de lo multidisciplinario para mejorar los procesos internos y la capacidad de gestión



	<b>Modelo Deming</b>	<b>Modelo Baldrige</b>	<b>Modelo EFQM</b>	<b>Modelo CMMI</b>
<b>Año</b>	1950	1987	1992	2006
<b>País</b>	Japón	Estados Unidos	Europa	Estados Unidos y Europa
<b>Principios generales</b>	<p>-Se dirige hacia una visión de calidad total</p> <p>-Incluye una política de planificación, ejecución y garantía de la calidad total</p> <p>-Prevalece la satisfacción de los clientes, formación continua de los recursos humanos y la integración de los diferentes miembros de la organización en los procesos organizativos</p>	<p>-Eleva los niveles de calidad y de competitividad a nivel interno para incidir en los resultados.</p> <p>-Genera procesos de liderazgo en los cargos directivos para garantizar el buen funcionamiento del proceso</p> <p>-Propone la calidad basada en la satisfacción del cliente, el liderazgo, la mejora y el aprendizaje organizativo</p> <p>-Mantiene clara una responsabilidad social en los procesos organizativos</p>	<p>-Se crean políticas de estrategias a través de ejercicios de liderazgo, satisfacción de los clientes y empleados</p> <p>-Los resultados empresariales se buscan por medio de la gestión de personal, manejo de los recursos y desarrollo para la consecución de la excelencia</p> <p>-Entiende las organizaciones como un conjunto por lo que se entiende que todas las actividades que se realicen a nivel interno tienen un valor agregado</p>	<p>-Se basa en el proceso de mejoras internas para generar desarrollo de procesos efectivos que garanticen la alta calidad</p> <p>- Busca mejorar la satisfacción de los clientes, incrementar la participación de las empresas en el mercado generando un reconocimiento por la eficiencia de los servicios ofrecidos y la alta calidad</p> <p>-Propone dos esquemas de funcionamiento (continuo y escalonado), lo cual permite ampliar su rango de aplicación y ejecución</p>
<b>Función.</b>	<p>-Aplica el ciclo de mejora PHVA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar: El ciclo inicia en este paso, por lo que requiere de un ejercicio riguroso para llevarse a cabo</li> <li>• Hacer: Ejecutar los planes según los acuerdos</li> </ul>	<p>-Propone una jerarquización a partir de la proporcionalidad de los elementos que entran en juego. No obstante cada uno de los factores mantiene una relación directa con todas, haciendo que prevalezcan en igual medida</p>	<p>-Aplica el Esquema Lógico REDER.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificar cuáles son los resultados a los que se quiere llegar</li> <li>• Realizar un ejercicio previo de planificación para poder desarrollar los</li> </ul>	<p>-Se divide en dos tipos, lo que le permite tener un rango de adaptación más amplio: Escalonado y Continuo</p> <p>-El Modelo Escalonado se basa en un modelo software que establece niveles de madurez:</p>

	<b>Modelo Deming</b>	<b>Modelo Baldrige</b>	<b>Modelo EFQM</b>	<b>Modelo CMMI</b>
<b>Año</b>	1950	1987	1992	2006
<b>País</b>	Japón	Estados Unidos	Europa	Estados Unidos y Europa
	<p>establecidos y la metodología diseñada para llegar a los resultados proyectados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar: Evaluar si los resultados son acordes con los esperados</li> <li>• Actuar: Corregir las debilidades que se hayan encontrado, prever problemas a futuro y mantener los casos exitosos</li> </ul> <p>-Se trata entonces de un ciclo continuo que permite reevaluarse para volver a iniciarse</p>	<p>- Para el sector educativo se presentaría así: 10% liderazgo; 7% gestión de procesos educativos y administrativos; 6% desarrollo y gestión de recursos humanos; 15% planificación estratégica; 14% información y análisis; 18% Resultados escolares; 30% satisfacción de los estudiantes</p>	<p>enfoques con los que se quiere llegar a los resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Despliegue de los enfoques, es decir, actuar luego de la planificación</li> <li>• Revisar y evaluar las formas de ejecución y resultados para intervenir las debilidades y potencializar los aspectos positivos y bien diseñados</li> </ul> <p>-El esquema recoge planteamientos y principios establecidos en el ciclo de mejora PHVA; sin embargo, este propone un autoconocimiento de la empresa u organización para poder generar acciones de intervención con miras a obtener altos estándares de calidad</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Inicial</li> <li>2) Gestionado</li> <li>3) Definido</li> <li>4) Cuestionado cuantitativamente</li> <li>5) En optimización</li> </ol> <p>-Para llegar al último nivel se contempla la gestión de proyectos, de ingeniería cuantitativa y de cambio</p> <p>- El Modelo Continuo instituye seis niveles posibles:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>0. Incompleto</li> <li>1. Ejecutado</li> <li>2. Gestionado</li> <li>3. Definido</li> <li>4. Cuantitativamente gestionado</li> <li>5. En optimización</li> </ol>
<b>Requisitos y criterios básicos</b>	-Política de compañía y planificación	-Liderazgo -Planificación estratégica	-Liderazgo y dirección -Política y estrategia	- Diagnóstico y evaluación de la situación

	<b>Modelo Deming</b>	<b>Modelo Baldrige</b>	<b>Modelo EFQM</b>	<b>Modelo CMMI</b>
<b>Año</b>	1950	1987	1992	2006
<b>País</b>	Japón	Estados Unidos	Europa	Estados Unidos y Europa
	-Organización y dirección -Educación y difusión del control de calidad - Transmisión y uso de la información sobre calidad -Análisis -Estandarización -Control -Garantía de calidad -Resultados -Proyección	-Enfoque al cliente y al mercado -Información y análisis -Desarrollo y dirección de los recursos humanos -Gestión de procesos -Resultados empresariales	-Capital humano -Recursos -Procesos -Resultados relativos a los clientes -Resultados referentes al personal -Resultados con relación a lo social -Resultados generales	-Medición de análisis -Gestión de procesos -Aseguramiento de calidad de los procesos y productos -Entornos organizativos - Procesos organizativos internos - Auto evaluación

Fuente Autor

De la lectura de los datos que se visualizan en la tabla 2, se infiere que los modelos tienen las siguientes características en común:

- La orientación principal de los modelos es la *calidad total*, de manera que interviene efectivamente en las diferentes áreas de intervención y criterios orientadores.
- Tienen el objetivo de generar un grado de satisfacción de las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes.

- Proponen mecanismos de autoevaluación a través de los cuales se proponen indagar por los aspectos fuertes en las formas de gestión, así como por las áreas o aspectos que necesiten ser mejorados.
- Mantienen una alta preocupación por la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Generan procesos para incentivar los procesos de aprendizaje y la mejora continua.
- Se basan en modelos normativos.
- Se orientan hacia la consecución de resultados.
- Buscan generar mayores niveles de rentabilidad.

## 4.2 PROPUESTAS DE LA REGIÓN LATINOAMERICANA

En América Latina el proceso de la adopción de los modelos de gestión de calidad en los diferentes sectores mantiene una relación con las propuestas instauradas en Europa y Estados Unidos, principalmente. Sin embargo, es importante reconocer el esfuerzo que se ha hecho para instaurar modelos dependiendo del sector específico en el cual serán aplicados. En el caso del sector educativo se encuentra que:

Los gobiernos latinoamericanos están entendiendo que la falta de adecuación de sus sistemas de educación superior a las nuevas exigencias de un mundo globalizado significa quedarse atrás en la carrera del desarrollo, por lo que ya no se discute la importancia de implementar mecanismos destinados a asegurar la calidad de dicha educación, sino que el foco de atención está centrado en la eficacia de dichos sistemas<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup>PÉREZ, Mónica. Op. cit., p. 273.

De esta forma se entiende que los modelos de gestión de calidad en educación diseñados en cada país responden a sus propias realidades. A esto se le suma que en los últimos años los gobiernos de la región han realizado una apuesta clara por la educación, a fin de lograr mejores niveles de desarrollo social, crecimiento económico y mayor capacidad de competencia en los mercados internacionales. En los últimos años América Latina ha sufrido una proliferación de instituciones de educación superior al tiempo que aumenta la aplicación de diversos modelos de gestión, por lo cual es difícil generar políticas públicas homogéneas en la región en general y en cada país, las cuales abarquen los diferentes sistemas e incluyan los principios y visiones de las instituciones. Para Pérez “Dicha heterogeneidad se ha traducido en una fragmentación legislativa, es decir, una proliferación de leyes destinadas a los distintos tipos de instituciones”<sup>50</sup>.

A pesar de la heterogeneidad, los modelos tienen como objetivo común conseguir o lograr el mejoramiento de la calidad desde dos dimensiones. La primera cubre a las universidades en su conjunto, es decir, se incluye a la comunidad académica, el personal administrativo, los docentes, instalaciones, equipos tecnológicos, etc. La segunda tiene que ver con los currículos de cada programa ofrecido, en donde se evalúa la pertinencia, coherencia, actualización, capacidades de afrontar la realidad, etc. Los resultados positivos en ambas dimensiones deben concluir en la acreditación, la cual idealmente debe garantizar el nivel de calidad que las universidades ofrecen a los estudiantes y la sociedad en general.

Los procesos o formas de funcionamiento también contemplan características similares. Incluyen un ejercicio de diagnóstico para la construcción de la línea de base, un desarrollo autoevaluativo interno, el acompañamiento o visita de evaluadores externos y una evaluación final en donde sea posible inferir los cambios o modificaciones que sean necesarios realizar.

Si bien los modelos de los países analizados guardan relación respecto a los objetivos, principios y requerimientos, cada uno plantea estrategias de funcionamiento específicas y estipulan alcances y orientaciones. Así, se encuentra que el CONEAU tiene claramente definida la promoción y generación de una cultura de calidad como base para la gestión efectiva de la forma de funcionamiento; precisamente este modelo es una de las experiencias que ha sido más enriquecedora de las que se han implementado en la región, por lo que ha sido implementado y adoptado en otros países, como es el caso de Perú.

---

<sup>50</sup>Ibid., p. 275.

Por su parte el modelo de Brasil tiene una clara orientación hacia el intercambio transnacional de conocimientos y saberes, por lo que se ha encargado de implementar una serie de planes, programas y proyectos que abran las fronteras, se amplíe la oferta y de esta manera diferentes estudiantes provenientes de Latinoamérica puedan acceder a los servicios ofrecidos por la instituciones de educación superior del país.

En la tabla 3 que se presenta a continuación se recogen los principios, características y organismos internos de los modelos de Chile, Argentina y Brasil, junto con los aportes provenientes del SEM.

Tabla 3. Características generales de los Modelos de Gestión de Calidad de Chile, Brasil, Argentina y el Mercosur

Característica	MERCOSUR (SEM)	Chile	Brasil	Argentina
<b>Qué propone</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un conjunto de marcos normativos, operativos, epistemológicos y conceptuales a nivel intergubernamental</li> <li>• Incidir en los procesos de educación superior en Latinoamérica, incluyendo acciones del sector público y privado</li> <li>• Articular y crear redes, de manera que se potencialicen las fortalezas de la región y se creen estrategias para superar las debilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcos normativos que incidan en la organización y los procesos internos de las instituciones de educación superior</li> <li>• Procesos internos al interior de las universidades e instituciones de educación superior para promover acciones que incidan en mejoramiento de los niveles de calidad</li> <li>• Generar acciones que promuevan los procesos de acreditación para alcanzar los niveles propuestos de acreditación a nivel nacional, regional e internacional</li> </ul>		
<b>Principios y orientaciones generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer características, especificidades, necesidades y la historia propia de cada país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar los procesos de evaluación que conlleven al fortalecimiento de la capacidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear estrategias para el intercambio de saberes y formación trasnacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar los procesos de formación profesional</li> </ul>

Característica	MERCOSUR (SEM)	Chile	Brasil	Argentina
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar los procesos internos para convertirse en un ente articulador de los Estados parte</li> <li>• Incidir en los procesos educativos de cada país para consolidar y fortalecer la región</li> <li>• Generar redes de apoyo entre los países y las instituciones de educación superior</li> </ul>	<p>de autorregulación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar el desarrollo de procesos de acreditación de carrera y a nivel institucional</li> <li>• Integrar instituciones de gestión pública y privada para promover cambios en ambos sectores</li> <li>• Generar procesos que consoliden y fortalezcan los programas educativos ofrecidos y las instituciones de manera integral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión de los alumnos en los procesos de evaluación</li> <li>• Promover procesos para exportar conocimientos y ampliar la oferta educativa a estudiantes extranjero</li> <li>• Fortalecer las universidades públicas para que sean competitivas con la oferta privada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la gestión administrativa e institucional al incluyendo objetivos y planes estratégicos</li> <li>• Ampliar la oferta educativa a todos los sectores poblacionales</li> <li>• Articular las diferentes instituciones en la formulación de planes y proyectos</li> </ul>
<b>Modelos y organismos de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El SEM se divide en dos organismos, los cuales hacen parte de su plan estratégico.</li> <li>• Esto permite enfocarse directamente en los aspectos que necesitan una intervención de manera profunda y eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundó el CNPA: Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado</li> <li>• Este organismo cumple tres funciones principalmente: <ul style="list-style-type: none"> <li>-El desarrollo de los procesos de acreditación de los programas de pregrado</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su organismo de gestión es el CONAES (Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior)</li> <li>• El organismo funciona a través de dos entidades (CAPES y INEP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementó el CONEAU (Consejo de Evaluación Acreditación y de la Calidad de la Educación Superior Universitaria)</li> </ul>

Característica	MERCOSUR (SEM)	Chile	Brasil	Argentina
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El primero es MEXA: Mecanismo Experimental de Acreditación para carreras de Grado</li> <li>• El segundo es ARCU-SUR: Modelo de Acreditación Regional de Carreras Universitarias.</li> <li>• La combinación de ambos mecanismos ha permitido el desarrollo de diferentes actividades de impacto como: <ul style="list-style-type: none"> <li>-La articulación de procesos regionales con organismos internacionales</li> <li>-La creación del Sistema de Información y Comunicación, y el diseño del Mecanismo Experimental de Acreditación</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La implementación de los procesos de acreditación a nivel institucional</li> <li>-Generar acciones que estimulen y apoyen la capacidad y gestión de autorregulación de las universidades</li> <li>• De forma paralela funciona el CONAP (Comisión Nacional de Posgrados)</li> <li>• Sus funciones son similares a las CNPA pero se enfoca específicamente en los programas de maestría y doctorado.</li> <li>• Ambos organismos son generadores de normas y requisitos para que las universidades emprendan procesos de acreditación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estas se encargan de: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Promover y fortalecen los procesos internos</li> <li>-Proponer soluciones de intervención para subsanar las falencias encontradas</li> <li>-Realizar un acompañamiento permanente a las universidades e instituciones de educación superior</li> </ul> </li> <li>• Teniendo en cuenta que el país se ha propuesto estimular los procesos de formación transnacional, el CONAES se ha encargado de: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar estrategias que impulsen el intercambio en Latinoamérica</li> <li>-Crear un programa de becas que faciliten el cambio de saberes y de conocimiento</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Modelo ha sido replicado</li> <li>• en otros países de Latinoamérica, como en Perú</li> <li>• Su funcionamiento se basa en cinco aspectos básicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer los estándares y principios de evaluación y acreditación</li> <li>-Mantener lineamientos claros sobre los requisitos que deben cumplir las agencias evaluadoras</li> <li>-Fomentar procesos de formación continua para los profesionales encargados de</li> </ul> </li> </ul>



Característica	MERCOSUR (SEM)	Chile	Brasil	Argentina
				<p>evaluar los procesos</p> <p>-Informar las tendencias y resultados de la evaluación y acreditación educativas</p> <p>-Promover la creación de una cultura de calidad.</p>

Fuente Autor

Los modelos reseñados junto a la propuesta emprendida por el Mercosur mantienen el objetivo en común de estructurar y desarrollar procesos a través de los cuales sea posible alcanzar las metas propuestas a través de los conceptos de calidad, planeación estratégica, procesos de evaluación y redes de cooperación, obteniendo así resultados concretos.

Se entiende entonces que las iniciativas propuestas en algunos países de la región constituyen una tendencia que se dirige hacia aplicar y diseñar modelos de gestión de calidad propios que sean entendidos como un compromiso con la sociedad, y los cuales conlleven a la mejora continua en múltiples dimensiones, sectores y aspectos.

A través del análisis propuesto de estos modelos es factible evidenciar que en Latinoamérica existe la necesidad de promover una mejora continua en el sector educativo. Estos modelos incluyen procesos de capacitación para todos aquellos que se encuentran involucrados en el sistema educativo a nivel docente y administrativo, y contemplan la incorporación de nuevos conceptos y herramientas metodológicas que impliquen la consecución de una política institucional de calidad integral, así como la propuesta para mejorar los servicios y productos ofrecidos a la población estudiantil y la sociedad en general.

A partir de la tabla 3 se infiere que los modelos comparten características en común, tales como:

- Responden a la necesidad de mejorar los estándares de calidad en la educación teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de la región.
- Generan procesos para incentivar los procesos de aprendizaje y la optimización de la organización interna de las instituciones de educación superior.
- Proponen modelos normativos.
- Se encuentran orientados hacia la consecución de resultados.
- Incentivan el desarrollo de los procesos internos, con el fin de responder a las exigencias de carácter internacional.
- Buscan incentivar programas y proyectos que les permita un intercambio de experiencias, saberes y conocimientos.
- Proponen mecanismos de evaluación continua, referentes a la optimización de los procesos de calidad en la educación.
- En general, distinguen los procesos de fortalecimiento de la educación y los procesos de acreditación, habida cuenta de que cada uno funciona como un complemento del otro.

#### **4.3 OTROS MODELOS DE GESTIÓN Y AGENCIAS ACREDITADORAS**

En este apartado se encuentran aquellas propuestas que contribuyen a la formulación del diseño final de la propuesta. Para esto se indagan los principios, requisitos, formas de funcionamientos y demás características esenciales de las propuestas de acuerdo con su naturaleza.

La tabla 4 que se presenta a continuación especifica los principales aportes, los cuales se profundizan posteriormente en cada uno de los apartados que subsiguen a dicha tabla.

Tabla 4. Modelos de gestión y agencias acreditadoras

Modelo o Agencia	Objetivo	Principios y/o Requisitos
Modelo de Gestión de Calidad IWA2 (International Workshop Agreement)	Servir como guía que direcciona la aplicación de la norma ISO 9001 en el sector educativo.	Identificación de los procesos necesarios poner en funcionamiento el modelo de gestión de calidad
		Determinar cuál es la interacción y frecuencia de los procesos
		Conocer los métodos y criterios que son necesarios para conseguir que el control y la operacionalización de los procesos sean eficaces
		Garantizar la disponibilidad de los recursos y la información que sea necesaria para apoyar el funcionamiento y los procesos de evaluación de los procesos
		Realizar procesos de evaluación constantes y que promuevan mecanismos de intervención sobre la marcha, los cuales actúen directamente sobre las debilidades encontradas
		Implementar las acciones que sean necesarias para alcanzar los resultados propuestos
IRAM 30000	Servir como guía para interpretar y aplicar el ISO 9001	Identificar los procesos que son necesarios para que el modelo de gestión de la calidad funcione adecuadamente
		Determinar la secuencia e interacción de los procesos con el fin de generar un proceso de evaluación continuo

Modelo o Agencia	Objetivo	Principios y/o Requisitos
		Determinar los criterios y métodos que son necesarios para que la operacionalización de la norma y los mecanismos de control sean eficaces
		Mantener una disponibilidad plena de los recursos que son necesarios para apoyar el funcionamiento del modelo de gestión implementado
		Desarrollar un proceso de seguimiento, medición y el análisis del proceso
		Diseñar y ejecutar un plan estratégico que permita alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos
The New Management Public (La Nueva Gerencia Pública)	Generar modos de gestión diferentes y novedosos que incidan en el rendimiento de los gobiernos, amparados bajo los principios de transparencia y responsabilidad	Regreso a las funciones básicas
		Restauración de la sociedad civil
		Adopción de los principios del mercado
		Descentralización y delegación de competencias
		Focalización en la gerencia
		Rightsizing government
		Institucionalización del e-Gobierno
Modelo Premio Shingo	Estimular los procesos de manufactura en las industrias y compañías de Estados Unidos, México y Canadá. En la actualidad el modelo se	Generar procesos de evaluación constante que indiquen que hay una falencia o error, de manera que sea necesario intervenir antes de continuar el desarrollo y la aplicación de los

Modelo o Agencia	Objetivo	Principios y/o Requisitos
	ha extendido a diferentes latitudes y se adapta a diferentes sectores	procesos
		Identificación de la causa del problema o error
		Generar mecanismos y acciones que reparen la falla e impidan que vuelva a ocurrir
Council for Higher Education Accreditation (CHEA)	Coordinar y articular los procesos y Modelos de Gestión que buscan la calidad académica en las diferentes instituciones de educación superior en Estados Unidos	Asegurar la calidad
		Acceso a los fondos federales
		Transferencia de conocimientos Confianza
		Procesos de promoción autónoma de calidad académica
		Responsabilidad
		Honestidad en los procesos de toma de decisiones
		Estimular los cambios intencionales que buscan el mejoramiento continuo
		Evaluación continua de las prácticas de acreditación
Norma COPC – 2000 PSIC	Generar mecanismos de regulación y control, con el fin de promover procesos enfocados en la satisfacción de los clientes	Servicio
		Calidad
		Ingresos
		Costos

Modelo o Agencia	Objetivo	Principios y/o Requisitos
		Puntualidad y duración de ciclos
		Precisión
		Proyecciones y pronósticos
		Compleción
Norma Técnica de calidad en la gestión pública NTC GP 1000:2009	Mejorar el desarrollo de los procesos internos y la calidad de los productos y servicios ofrecidos al público	Determinar los procesos que permiten cumplir las funciones respectivas
		Establecer la secuencia e interacción de los procesos internos
		Indicar los criterios y métodos necesarios para que la operación y el control de los procesos sean eficaces
		Garantizar la disponibilidad de recursos
		Mantener un proceso de seguimiento y evaluación
		Implementar las acciones que sean necesarias para alcanzar los resultados planificados
Modelo Estándar de Control Interno Para Entidades del Estado (MECI)	Generar mecanismos de control y regulación para el funcionamiento de las entidades del Estado	Establecer un proceso en el que se identifiquen los riesgos y las amenazas y generar acciones que ayuden a contrarrestar sus efectos
		Autorregulación
		Autocontrol
		Autogestión

Modelo o Agencia	Objetivo	Principios y/o Requisitos
International Accreditation (IAF)	Establecer Acuerdos de Reconocimiento Multilateral (MLA), entre los organismos miembros, con el fin de facilitar los procesos y generas guías de aplicación a las normas factibles ser aplicados en diferentes contextos	Diseñar guías, reglas y procedimientos para la operacionalización de los programas de acreditación y certificación
		Generar controles para que los miembros del organismo funcionen bajo las normas de alta competencia que han sido aprobadas
		Desarrolla procesos de homologación de los procedimientos de acreditación, teniendo en cuenta las normas y guías internacionales
		Formular guías y procedimientos que permitan el desarrollo y la aplicación de esquemas de evaluación, teniendo en cuenta los esquemas concernientes de cada sector
		Proponer programas que faciliten el cumplimiento de los requisitos reguladores y gubernamentales
		Incentivar procesos que permitan el intercambio de saberes y experiencias exitosas
		Estimular procesos de formación de los evaluadores
		Contribuir al trabajo emprendido por entes reguladores, de manera que las guías propuestas sea un complemento que permitan llevar a cabo las normas y regulaciones
		Mantener relaciones con los diferentes grupos u organizaciones regionales de acreditación

Modelo o Agencia	Objetivo	Principios y/o Requisitos
Norma Internacional ISO/IEC 17011	Promover requisitos generales para los organismos de acreditación que realizan la acreditación de Organismos de Evaluación de la Conformidad (OEC)	Aspectos básicos del proceso de evaluación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Sistema de gestión</li> <li>• Competencia técnica</li> </ul>

Fuente Autor

**4.3.1 Modelo de Gestión de Calidad IWA2 (International Workshop Agreement).** IWA es un acuerdo del Comité Técnico 176 de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), en el año 2001. En este se establecieron guías de gestión que permitieran la aplicación de la norma en sectores industriales específicos, de manera fácil y asequible para las diferentes organizaciones y empresas. La iniciativa para el diseño del IWA2 provino de la delegación mexicana, la cual evidenció la necesidad de crear una guía específica para el sector educativo.

En este sentido, a través del Modelo de Gestión de Calidad IWA2 se estableció una guía que direcciona la aplicación de la norma ISO 9001. Para ello se utilizan una serie de herramientas y metodologías que optimizan la consecución de resultados de los modelos de gestión de calidad propuestos en cada una de las instituciones de educación.

De acuerdo con lo anterior es posible hacer una relación entre las normas ISO 9001 y un mecanismo a través del cual se busca alcanzar unos objetivos, mientras que el modelo de gestión de calidad IWA2 se refiere a la manera en que el marco normativo se lleva a la práctica.

Por medio de la guía, la norma deja de ser aplicable únicamente a los procesos administrativos y de apoyo en las instituciones de educación superior para intervenir en diferentes procesos, tales como:

- Procesos de capacitación de profesores.
- Desarrollo, revisión y actualización de los planes y programas de estudio.



- Selección y admisión de la comunidad académica.
- Seguimiento y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Desarrollo de material didáctico para los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Vinculación con el sector productivo.

Esta norma promueve la organización y el enfoque por procesos con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia en el desarrollo e implementación del modelo de gestión de calidad. De esta forma se busca optimizar el desarrollo para conseguir mejores resultados, los cuales satisfagan las necesidades y requerimientos de las partes implicadas.

La Norma se encuentra diseñada para ser aplicada a cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de las instituciones educativas, en conformidad con los servicios que prestan. Mediante su aplicación se espera generar cambios que permitan una mejora continua al tiempo que se da respuesta a las necesidades internas.

Los requisitos generales para establecer, documentar e implementar la norma son:

1. Identificación de los procesos necesarios para poner en funcionamiento el modelo de gestión de calidad.
2. Determinar cuál es la interacción y frecuencia de los procesos.
3. Conocer los métodos y criterios que son necesarios para conseguir que el control y la operacionalización de los procesos sean eficaces.
4. Garantizar la disponibilidad de los recursos y la información que sea necesaria para apoyar el funcionamiento y los procesos de evaluación de los procesos.

5. Realizar procesos de evaluación constantes y que promuevan mecanismos de intervención sobre la marcha, los cuales actúen directamente sobre las debilidades encontradas.
6. Implementar las acciones que sean necesarias para alcanzar los resultados propuestos.

Así mismo, las instituciones educativas deben tener la capacidad de definir los procesos de diseño educativo, desarrollo educativo y procesos educativos de entrega con el fin de generar un desarrollo de gestión que conlleve a la implementación y consecución de resultados.

De esta forma a los requisitos anteriores se les incluyen:

1. La especificación sobre la terminología y las definiciones empleadas al interior de la organización (teniendo en cuenta que la institución de educación superior funciona y es entendida desde la Norma como una organización).
2. Las políticas gubernamentales y las de carácter reglamentario.
3. Las leyes y los reglamentos que le sean aplicable.
4. Las competencias de los docentes.
5. Los planes y programas de estudio.
6. Los programas de competencias, conocimientos, educación, capacitación y actualización.
7. Los servicios de apoyo para la educación.

Entre los requisitos de la documentación se encuentran las declaraciones documentadas de una política de la calidad junto con los objetivos correspondientes, un manual de calidad y los documentos necesarios que den cuenta y apoyen el proceso de planificación, entre otros.

Por su parte, el manual de calidad debe incluir toda la documentación concerniente de cada uno de los procesos que han sido establecidos dentro del proceso de gestión de calidad, el alcance y los objetivos previamente estipulados, las exclusiones que fueron tenidas en cuenta y las formas de interrelación de los procesos.

Finalmente, los principios de gestión de calidad son:

1. Enfoque al cliente. Este principio se da ya que las organizaciones dependen de los clientes, es decir, deben comprender las diferentes necesidades actuales y futuras de estos, con el fin de que se generen mecanismos que permitan cumplir con sus necesidades, requerimientos y expectativas.
2. Liderazgo. La formación y consecución de líderes dentro de los procesos implica un avance importante para la aplicación del modelo de gestión de calidad, ya que se considera que ellos son parte esencial de cualquier organización. De esta manera se espera que su compromiso abra las posibilidades para emplear sus habilidades y capacidades asertivas en provecho de los procesos internos de la institución.
3. Participación del personal. Se espera generar un nivel de compromiso total en las personas que trabajan en la institución, de manera que se establezcan lazos de identificación y pertenencia.
4. Enfoque basado en procesos. La utilización de recursos, las actividades y las acciones se gestionan y se encuentran relacionados a través de los procesos.
5. Enfoque de sistema para la gestión. Es decir, se deben identificar, entender y gestionar los diferentes procesos de manera que funcionen interconectados entre todos como un sistema, lo cual contribuye positivamente a la consecución de resultados y objetivos, de forma eficiente y eficaz.

6. Mejora continua. Este principio se establece como un objetivo permanente durante el desarrollo de cada uno de los procesos.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Se refiere a que debe existir un proceso de planificación y análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Esto se propone con el fin de aumentar los beneficios de las diferentes partes implicadas en el proceso, incluyendo la organización.

**4.3.2 IRAM 30000.** El Instituto Argentino de Normalización (IRAM), es una asociación de carácter civil que se reconoce como una entidad sin ánimo de lucro, cuyas finalidades específicas son “establecer normas técnicas, sin limitaciones en los ámbitos que abarquen, además de propender al conocimiento y la aplicación de la normalización como base de la calidad, promoviendo las actividades de certificación de productos y de modelos de la calidad en las empresas para brindar seguridad al consumidor”<sup>51</sup>.

La norma IRAM 30000 se aprobó en el 2011 y se entiende como una guía para interpretar y aplicar el ISO 9001. Su aplicación está destinada para aquellas instituciones y organizaciones de educación que deseen mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje a fin de conseguir la satisfacción de los estudiantes.

La norma establece seis requisitos, a saber:

1. Identificar los procesos que son necesarios para que el modelo de gestión de la calidad funcione adecuadamente.
2. Determinar la secuencia e interacción de los procesos con el fin de generar un proceso de evaluación continuo.
3. Determinar los criterios y métodos que son necesarios para que la operacionalización de la norma y los mecanismos de control sean eficaces.

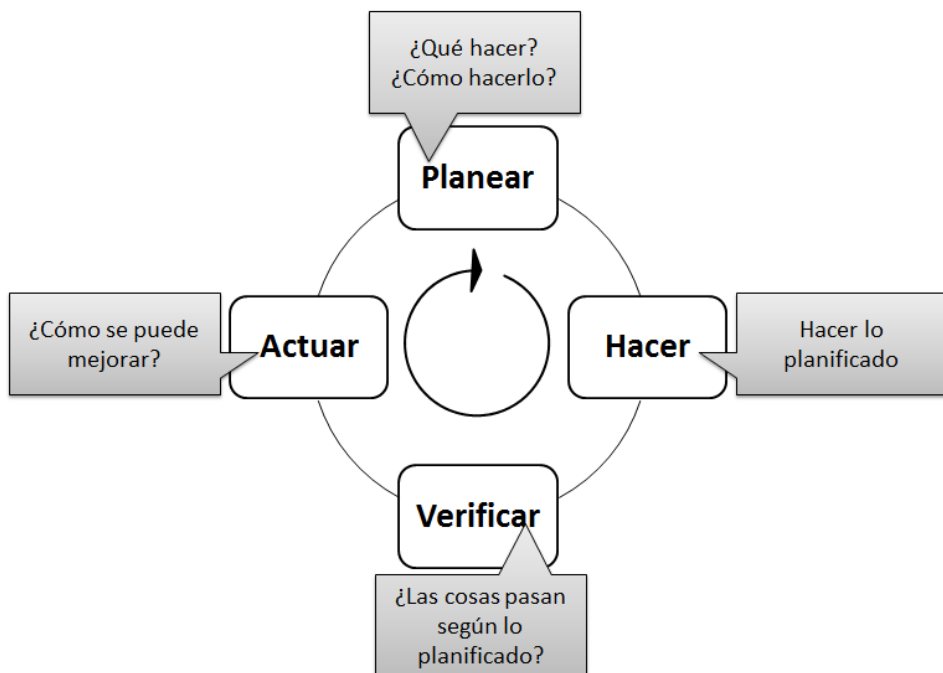
---

<sup>51</sup>INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Guía de Interpretación de la IRAM-ISO 9001 para la educación. IRAM-ISO 9001. Primera edición. Argentina: IRAM, 2001. p. 3.

4. Mantener una disponibilidad plena de los recursos que son necesarios para apoyar el funcionamiento del modelo de gestión implementado.
5. Desarrollar un proceso de seguimiento, medición y el análisis del proceso.
6. Diseñar y ejecutar un plan estratégico que permita alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

A través de esta normativa la institución de educación se compromete a establecer, documentar, implementar, mantener en el tiempo y generar procesos de mejora continua dentro del marco de un modelo de gestión de calidad de acuerdo con los requerimientos propuestos por medio de la Norma IRAM 30000. La norma implementa la metodología Planificar, Hacer, Verificar y actuar (PHVA). (Ver figura 1).

Figura 1. Modelo de proceso continuo basado en la metodología PHVA



Fuente INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, Op. cit., p.3.

Este proceso incluye cuatro pasos básicos. El primero es la planificación, el segundo es la implementación de los procesos, el tercero es el seguimiento y control de los resultados obtenidos en la fase anterior, y el último es la reevaluación de los procesos y mejoras con el fin de subsanar las debilidades evidenciadas anteriormente.

Es así como la Norma IRAM 30000 logra ser aplicable en todo tipo de organización o institución cuya razón social sea la de la prestación de servicios educativos en cualquier modalidad. Es decir, instituciones educativas de formación infantil inicial, educación primaria y secundaria, instituciones de educación superior, instituciones educativas de formación especial, organizaciones en cuya estructura se encuentran áreas de formación y capacitación para profesionales, organizaciones que prestan servicios de capacitación y formación a otras instituciones o empresas de cualquier sector económico y organismos gubernamentales con áreas de formación, entre otras muchas variedades de instituciones cuyo ámbito se circunscribe en el formativo y la enseñanza.

La inclusión del modelo PHVA dentro del marco procedimental de la Norma IRAM 30000, pone de manifiesto el interés de la norma por brindarle a las organizaciones herramientas de juicio y ejecución que aseguren que los productos ofrecidos al público logren satisfacer las expectativas anheladas, no siendo entonces una norma determinadora del producto que debe desarrollar cada organización. Su función es la de visibilizar las condiciones en que opera el entorno de trabajo para, de esa manera, tomar decisiones sobre como mejorar, evaluar y mantener en óptimo funcionamiento los procesos internos propios para la consecución de la razón social de las instituciones.

Lo anterior orientará a la organización a la aceptación necesaria de una gestión eficiente de sus actividades que requiere necesariamente de un enfoque basado en la comprensión, definición y gestión de los procesos. La aplicación de la norma proporcionará entonces un control constante de las relaciones de interdependencia que se suceden entre los procesos, así como el equilibrio interno de los diferentes procedimientos y tareas inmanentes a ellos.

**4.3.3 The New Managemet Public (La Nueva Gerencia Pública).** El objetivo de New Managemet Public (NMP), es generar modos de gestión diferentes y novedosos que incidan en el rendimiento de los gobiernos, amparado bajo los principios de transparencia y responsabilidad. De esta forma se entiende como un proceso de reformas gubernamentales y administrativos que transforman la manera de organización y dirección.

Los principios y orientaciones teniendo en cuenta dicho objetivo son siete<sup>52</sup>:

1. Regreso a las funciones básicas. En la actualidad, los gobiernos han sobrepasado la capacidad de sus funciones; se encuentran sobrecargados y no alcanzan a cumplir con todos los propósitos que establecen. Por tanto, los gobiernos deben ceñirse a los esquemas y estrategias propuestas por medio de las funciones básicas que les otorgan los Estados. Esto se refiere, en gran parte, al manejo de empresas estatales, de manera que los gobiernos dedican grandes esfuerzos a las actividades comerciales, lo cual no hace parte de sus competencias principales; estas son dirigir y guiar procesos y no emprenderlos en su totalidad.

2. Restauración de la sociedad civil. Se trata de encontrar un equilibrio entre el rol ejercido por parte del gobierno y el que ejerce la sociedad civil, de manera que funcionen como un equipo o sistema, en donde cada uno se complementa y cumple las funciones que les corresponden. La sociedad civil, por su parte, debe ser entendida como un conjunto de redes conformado por tres tipos de instituciones: la familia, las asociaciones civiles voluntarias y el mercado (este último debe tener una mínima intervención estatal).

3. Adopción de los principios del mercado. Aquí se incluyen cinco aspectos: competencia, privatización, desregulación, pago por servicios por parte de los usuarios y estrategias de precios.

4. Descentralización y delegación de competencias. Esto con el fin de otorgar liderazgo, confianza y autoridad en diferentes entes que se encuentren cercanos e involucrados en los procesos; es decir, potencializar las administraciones locales, a fin de generar un mejor contacto con los ciudadanos.

5. Focalización en la gerencia. Esto es optimizar y potenciar las estrategias y procesos emprendidos por parte de la gerencia, de manera que se desarrollen agendas lideradas bajo un proceso de planificación y consecución de resultados.

---

<sup>52</sup> SAVAS, E. S. La nueva gerencia Pública [en línea]. Boston University Press 2006 [consultado 2013,03, 19]. Disponible en: [http://agaxede.org/uploads/file/4congreso2012/nueva\\_gerencia.pdf](http://agaxede.org/uploads/file/4congreso2012/nueva_gerencia.pdf)

6. “Rightsizing” government (Estado de “proporciones” óptimas). Se trata de focalizar tareas específicas, con el fin de generar procesos óptimos, cobijados bajo un desarrollo de evaluación permanente y mejora continua.

7. Institucionalización del e-Gobierno (gobierno electrónico) y otras nuevas tecnologías. Se establece con el fin de aprovechar las posibilidades de comunicación que actualmente se encuentran en la cotidianidad, las cuales generalmente son de fácil acceso para los ciudadanos comunes. Se trata de optimizar procesos en beneficio de las comunidades, con el objetivo de acercar el gobierno a las personas y generar relaciones de apoyo directas.

Se trata entonces de un cambio de dirección político para incidir en los procesos de organización y estructuración internos que den como resultado una optimización de los servicios ofrecidos por parte de los gobiernos. En relación con el sector educativo, se trata de enfocar el desarrollo de los procesos al generar un modelo de gestión de calidad que incluya entre sus principios y orientaciones una planeación estratégica para mejorar los mecanismos de funcionamiento gerenciales.

Esta propuesta establece la importancia de generar cambios desde la parte directiva de las organizaciones para así incidir en la calidad de los procesos internos, lo cual debe dar como resultados mejores productos y servicios ofrecidos al cliente.

**4.3.4 Modelo Premio Shingo.** Este premio se estableció en 1988 con el fin de estimular los procesos de manufactura en las industrias y compañías de Estados Unidos, México y Canadá. En la actualidad el Modelo se ha extendido a diferentes latitudes y se adapta a diferentes sectores.

Este modelo se emplea cuando las empresas u organizaciones se encuentran en un proceso de restructuración interna para obtener mejores procesos en la producción de los servicios y productos, así como en la calidad ofrecida a los clientes. Se compone de cuatro dimensiones:

1. Impulsos culturales.
2. Mejora continua de los procesos.



3. Cultura de aprendizaje.

4. Optimización de los resultados para generar mayores niveles de rentabilidad.

El modelo propone un intercambio de saberes entre las industrias del mismo sector con el fin de que se generen procesos de aprendizaje a través de las experiencias exitosas. Los ejercicios de análisis e investigación rigurosos son esenciales en estos intercambios.

Las transformaciones se establecen a partir del conocimiento de las causas que generan las debilidades que se presentan en el proceso evaluativo y de conocimiento interno, de manera que se logren establecer las metodologías y herramientas de intervención que sean más convenientes.

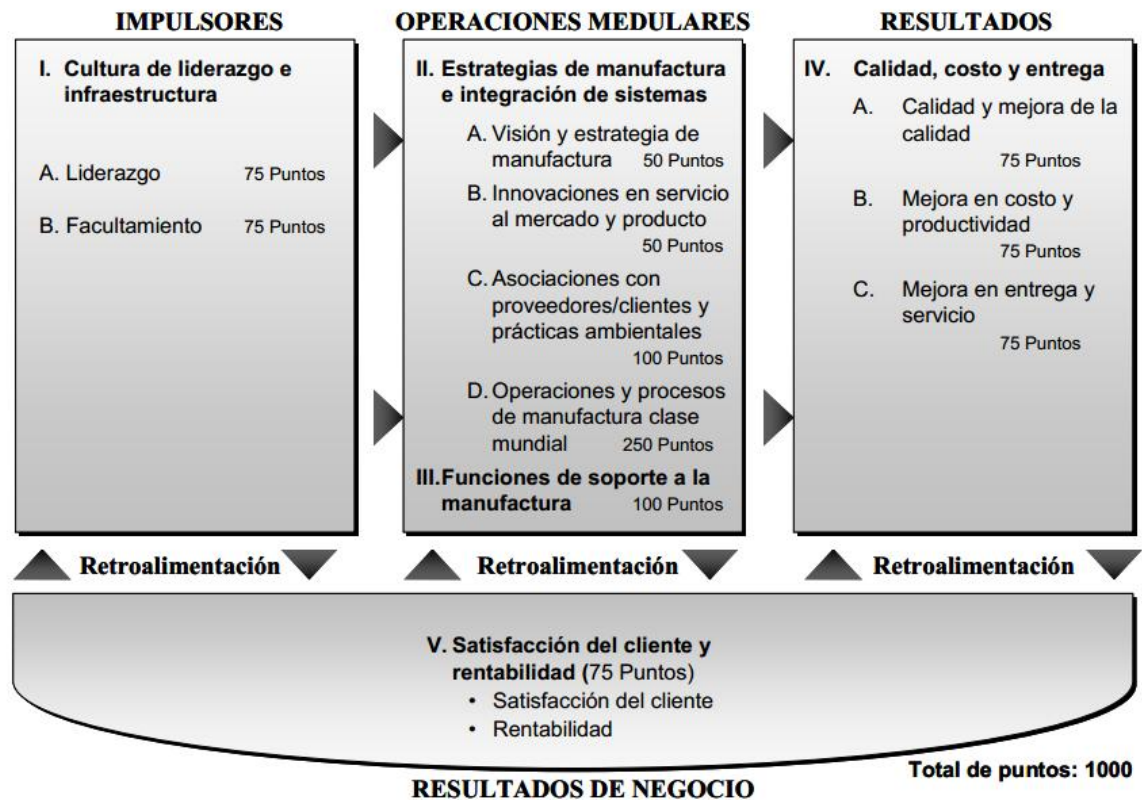
El método se propone tres pasos o principios específicos:

1. Generar procesos de evaluación constante que indiquen que hay una falencia o error, de manera que sea necesario intervenir antes de continuar el desarrollo y la aplicación de los procesos.

2. Identificación de la causa del problema o error.

3. Generar mecanismos y acciones que reparen la falla e impidan que vuelva a ocurrir.

Figura 2. Criterios de Logro – Shingo Prize



Fuente INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY. Reconociendo la excelencia en los negocios de la Región Centro de México: Shingo Prize for excellence in Manufacturing, Guía de inscripción 2006 [en línea]. [consultado 2013, 02, 25), p.4. Disponible en [http://www.qro.itesm.mx/zonag/shingoprize/guia\\_inscripcion.pdf](http://www.qro.itesm.mx/zonag/shingoprize/guia_inscripcion.pdf)

Es decir que el modelo –como se puede apreciar en la figura 2–, propone mecanismos de intervención y evaluación permanente con el fin de detectar las debilidades en los procesos relacionados con las operaciones medulares de la organización, la gestión de la calidad, la cultura organizativa y la orientación hacia el cliente desarrollada, generando acciones que permitan solucionarlos eficaz y oportunamente. El objetivo, por lo tanto, es que sean detectados a tiempo con el fin que no trasciendan y ocasionen conflictos en otras dimensiones o aspectos.

Se trata entonces de promover acciones que permitan indagar por los resultados de manera oportuna, al tiempo que se indaga por las formas de aplicación de los procesos. En otras palabras, el modelo propone un diseño de prevención a través del cual la evaluación constante permite obtener dos resultados importantes: por un lado, cuando los errores y debilidades de los procesos son detectados a tiempo, permiten generar acciones de impacto que disminuyan los costos generados en diferentes aspectos, como en capital o recurso humano; por otra parte, se establecen criterios que permiten generar experiencias y replicar los resultados positivos, así como evitar los negativos.

**4.3.5 Council for Higher Education Accreditation (CHEA).** La organización no gubernamental Council for Higher Education Accreditation (CHEA), es un organismo que coordina y articula los procesos y modelos de gestión que buscan la calidad académica en las diferentes instituciones de educación superior en Estados Unidos. La asociación cuenta con más de 3.000 institutos e involucra 60 organizaciones de acreditación.

Uno de sus principales aportes es la elaboración de documentos y guías sobre los fundamentos, criterios y estándares de acreditación enfocados en disciplinas específicas y de manera genérica para ser aplicados de forma global en las instituciones de educación.

Su misión es fortalecer el sistema educativo a través del proceso de acreditación. Su origen se remonta a la iniciativa de diferentes rectores y presidentes de las universidades, quienes consideraron que era necesario generar mecanismos de regulación entre las agencias acreditadoras y los procesos internos que se estaban llevando a cabo en las instituciones.

Entre sus objetivos funcionales se encuentran “impulsar un enfoque de acreditación no regulatorio, sino favorable al aseguramiento institucional de estándares de calidad definidos por la comunidad académica; además, se propuso actuar como un interlocutor válido ante instancias gubernamentales, cuidando preservar el carácter autónomo de las agencias acreditadoras coordinadas por el Consejo”<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> ARRANZ, Pablo. Los sistemas de garantía de calidad en la educación superior en España. Propuesta de un modelo de acreditación para las titulaciones de grado empresa. Tesis Doctoral en el programa de Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas. Burgos: Universidad de Burgos, 2007, 198 p.

Su trabajo puede ser resumido en seis aspectos principales:

1. Integrar a los gobiernos estatales y federales con el fin de trabajar conjuntamente y así poder influenciar positivamente en las políticas, legislaciones y regulaciones que tienen que ver con la calidad y el funcionamiento de las instituciones de educación superior y los programas.
2. Proponer mecanismos que incidan en el aseguramiento de la calidad de los programas a distancia.
3. Fortalece el proceso de acreditación, a partir de la evaluación constante de las agencias acreditadoras, con énfasis en asegurar la calidad y mejorar los procesos internos.
4. Construir y fortalecer un espacio nacional para el desarrollo de los procesos de acreditación; es decir, se encuentra encargada de sintetizar y amplificar las preocupaciones, intereses, requerimientos y necesidades de las instituciones.
5. Establecer una agenda que se dirija hacia el aseguramiento de la calidad a nivel internacional, por lo que se encarga de brindar información respecto a las prácticas, acciones, mecanismos y los estándares de evaluación de calidad.
6. Contribuye en las discusiones y debates respecto a las políticas concernientes a los procesos de acreditación y consecución de calidad en las instituciones y programas.

De esta forma, entre los propósitos principales del proceso de acreditación propuesto desde CHEA se encuentran:

1. Asegurar la calidad. Por medio del proceso de acreditación se establecen mecanismos que promueven la calidad en los colegios y las universidades, así como en los programas ofrecidos en las instituciones públicas y privadas.
2. Acceso a los fondos federales. Este aspecto se dirige tanto a las instituciones como a los estudiantes, quienes son beneficiarios de las becas, estímulos y

reconocimientos que se otorgan a los estudiantes de instituciones que se encuentren debidamente acreditadas.

3. Transferencia de conocimientos. Se promueven mecanismos que permitan la facilidad de intercambios de conocimientos y saberes, es decir, la transferencia de cursos, créditos y estudiantes de una institución a otra.
4. Confianza. La acreditación es propuesta como uno de los mecanismos esenciales para generar confianza en los clientes, consumidores, empresarios y empleadores, es decir, en toda la sociedad en general respecto a la calidad en la educación superior.

El proceso de acreditación se establece a partir de un desarrollo cíclico, lo cual hace que se estén generando procesos constantes que contribuyan a mejorar la calidad en la educación, según las nuevas necesidades y requerimientos que surgen con el tiempo. Esto quiere decir que una institución de educación superior que se encuentre acreditada no le garantiza tal estado permanentemente, sino que debe trabajar constantemente para su renovación.

Los pasos principales en el proceso de acreditación son siete:

1. Autoestudio. La institución debe preparar un documento en donde se encuentren reseñados sus logros, de acuerdo con los criterios y las características del proceso de acreditación. Al mismo tiempo, deben incluir un apartado en donde se indiquen las recomendaciones del proceso con el fin de generar mejoras en los resultados y objetivos alcanzados. Generalmente el documento es elaborado por un comité conformado por profesores, administrativos, miembros de la mesa directiva y estudiantes.
2. Evaluación externa por pares. Este proceso se lleva a cabo a partir del autoestudio realizado por la institución. El equipo de trabajo es conformado por pares académicos y administrativos, los cuales son nombrados por la agencia acreditadora concerniente.
3. Visita a la institución o programa. En esta se evalúan y revisan cada uno de los puntos establecidos en el autoestudio. Para ello debe contar con el apoyo y el acompañamiento permanente de la institución, quien debe poner a su servicio todos los recursos que sean necesarios.

4. Informe escrito. En él se depositan los resultados de la visita realizada y se especifican las fortalezas y debilidades que fueron encontradas, así como las posibilidades de mejoramiento y las recomendaciones finales.
5. Acción o juicio por parte de la agencia acreditadora. Esta se establece a partir del informe escrito entregado por los pares externos.
6. Monitoría. Se trata de generar un proceso de evaluación y rendición de cuentas, ya que la agencia acreditadora le exige a la institución o programas que se encuentren acreditados informes interinos y reportes fiscales.
7. Proceso de reconocimiento. Este es un proceso de evaluación externa que se realiza con el fin de mantener la calidad y los procesos de mejoramiento continuo.

Por otra parte, entre los requerimientos exigidos a las instituciones de educación superior para promover y mejorar la calidad académica se encuentran:

1. Procesos de promoción autónoma de calidad académica.
2. Responsabilidad.
3. Honestidad en los procesos de toma de decisiones.
4. Estimular los cambios intencionales que buscan el mejoramiento continuo.
5. Evaluación continua de las prácticas de acreditación.

**4.3.6 Norma COPC–2000 PSIC.** Esta norma fue diseñada por un equipo de compradores, gerentes y proveedores de servicios al cliente. Las formas de gestión que establece ponen de manifiesto la importancia de centrar los procesos en la satisfacción del cliente. Por medio de su implementación se espera optimizar los niveles de rentabilidad entre los costos e ingresos, mejorar la calidad de los servicios y productos ofrecidos y, finalmente, generar un reconocimiento por medio de la satisfacción de los compradores y consumidores.

A través de la norma propone un modelo de gestión de desempeño integral por medio del cual sea posible alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia en los procesos internos y a nivel gerencial por parte de las organizaciones o las empresas.

Los conceptos básicos de esta norma son:

1. Servicio. Entendido como el tiempo que se invierte para el desarrollo de los procesos desde la perspectiva del cliente.
2. Calidad. Entendido como la identificación de forma temprana de los requerimientos del cliente para satisfacerlo adecuadamente.
3. Ingresos. Entendido como el incremento de las ganancias a través de la implementación correcta de la norma.
4. Costos. Entendido como los costos asociados a los procesos para la producción de los productos y el servicio prestado a los clientes. Se propone que a través de la norma estos sean reducidos gracias a la optimización de los procesos internos.

Para su adecuado funcionamiento, las empresas deben asumir cuatro requisitos en sus procesos internos:

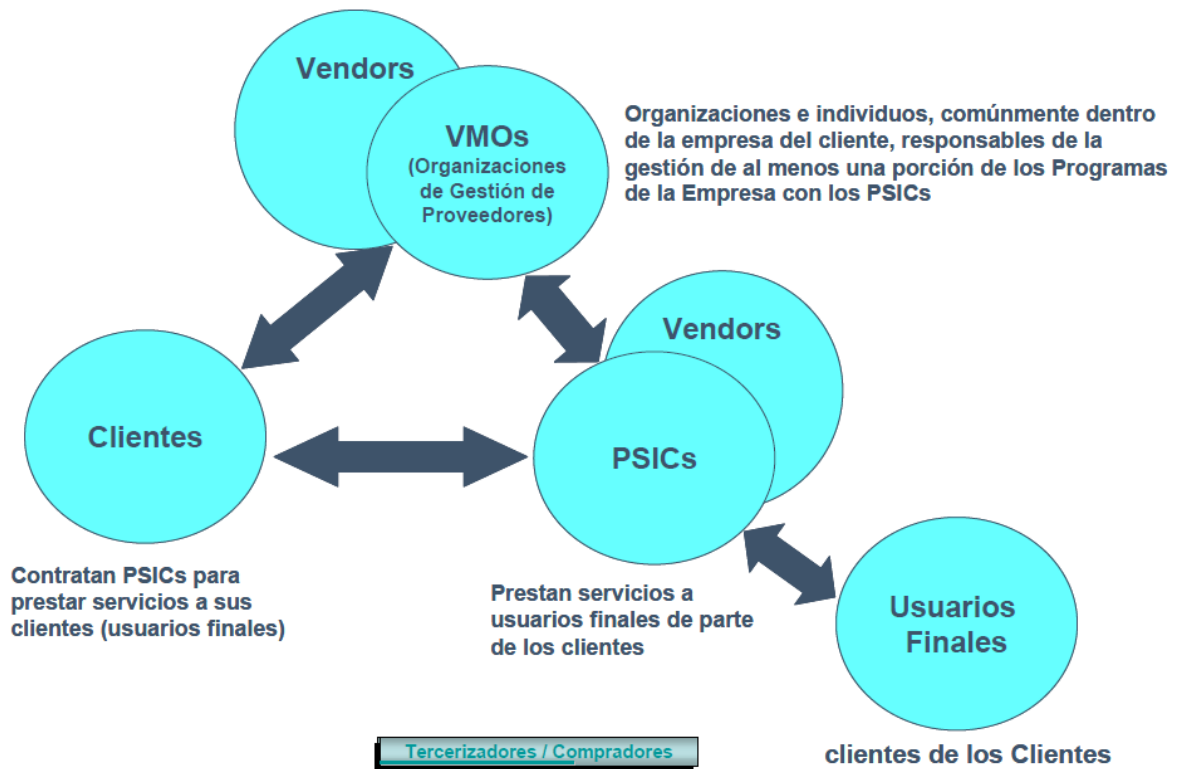
1. Puntualidad y duración de ciclos.
2. Precisión.

3. Proyecciones y pronósticos.

4. Compleción.

La figura 3 que se muestra a continuación relaciona los términos claves junto con el proceso propuesto a través de la aplicación de la norma.

Figura 3. Modelo COPC - 2001 PSIC



Fuente CUSTOMER OPERATIONS PERFORMANCE CENTER INC. y KENWIN S.A. Norma COPC 2000 para Organizaciones de gestión de proveedores, (VMO's). Norma COPC-2000 VMO. Version 2.3, Revision 1. Austin: 2009, p.9.



#### **4.3.7 Norma Técnica De Calidad En La Gestión Pública NTC GP 1000: 2009.**

Esta norma está dirigida a todas las entidades e instituciones con el fin de que por medio de su aplicación se pueda mejorar el desarrollo de los procesos internos y la calidad de los productos y servicios ofrecidos al público. Entre sus principios y orientaciones se encuentran<sup>54</sup>:

1. Enfoque hacia el cliente. Toda organización debe dirigir sus esfuerzos hacia la prestación de un servicio que cumpla con las expectativas de los usuarios y satisfaga sus necesidades. Por lo tanto, la misión de la organización no culmina con la estandarización de un servicio sino que se extiende hacia la comprensión constante de las necesidades de los clientes.
2. Liderazgo. La adopción de la búsqueda de la calidad por parte del equipo directivo exige de ellos la capacidad para poner en práctica acciones y estrategias de gestión organizacional que propicien un entorno laboral adecuado y favorable en donde los funcionarios públicos tienen la posibilidad y las herramientas para involucrarse con los objetivos misionales de la organización.
3. Participación activa de los servidores públicos y/o particulares. Cada funcionario de una organización pública no debe asumir una postura pasiva que en nada aporte innovación y cambio organizativo. Debe participar del mejoramiento continuo siendo crítico con su papel profesional y aportando nuevos elementos de juicio que subviertan las inconsistencias presentes en los malos resultados y fortalezcan los resultados positivos alcanzados.
4. Enfoque basado en los procesos. Las instituciones públicas no son ajenas a la presencia de procesos desde una perspectiva que delimite el valor aportado por estos a la gestión integral de la organización.
5. Enfoque del sistema para la gestión. La comprensión de la gestión de la organización desde una perspectiva sistémica permite entender y enfrentar los problemas desde las relaciones de interdependencia que los producen al interior de la organización.
6. Mejora continua. Las organizaciones junto con sus procesos no son instancias estáticas que permanecen inmóviles frente a los cambios externos o internos. La

---

<sup>54</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de la Calidad para la Rama Ejecutiva del Poder Público y otras Entidades Prestadoras de Servicios. NTCGP 1000. Bogotá: El Instituto, 2004. 94 p.

evaluación y seguimiento de los procesos obligan al equipo humano junto con sus líderes a modular las acciones que llevan a la obtención de determinados resultados, así como a valorar nuevamente el esfuerzo que se imprime para alcanzarlos.

7. Recolección de experiencias, hechos y datos. La mejora continua y el logro de una gestión de calidad no se basa en la intuición sino en la obtención de información real y actualizada sobre el desempeño y los resultados logrados por la organización en sus diferentes áreas.

8. Relación entre proveedores de bienes y servicios. La relación de las instituciones con los proveedores deben partir del principio de la necesidad y la interdependencia. Por lo tanto, el equilibrio entre las necesidades, los beneficios obtenidos y la retribución ofrecida a los proveedores garantizan una relación beneficiosa para ambas partes y de mutuo acuerdo.

9. Coordinación. Las acciones que la organización emprenda para la mejora continua no dependen de la decisión y la acción que imponga el equipo directivo. Las decisiones y las acciones se llevan a cabo en diferentes niveles por lo que resulta necesario que en su conjunto dichas acciones sean coordinadas.

De tal manera que los requisitos generales para la implementación del modelo de Gestión de Calidad son:

1. Determinar los procesos que permiten cumplir las funciones respectivas.
2. Establecer la secuencia e interacción de los procesos internos.
3. Indicar los criterios y métodos necesarios para que la operación y el control de los procesos sean eficaces.
4. Garantizar la disponibilidad de recursos.
5. Mantener un proceso de seguimiento y evaluación.

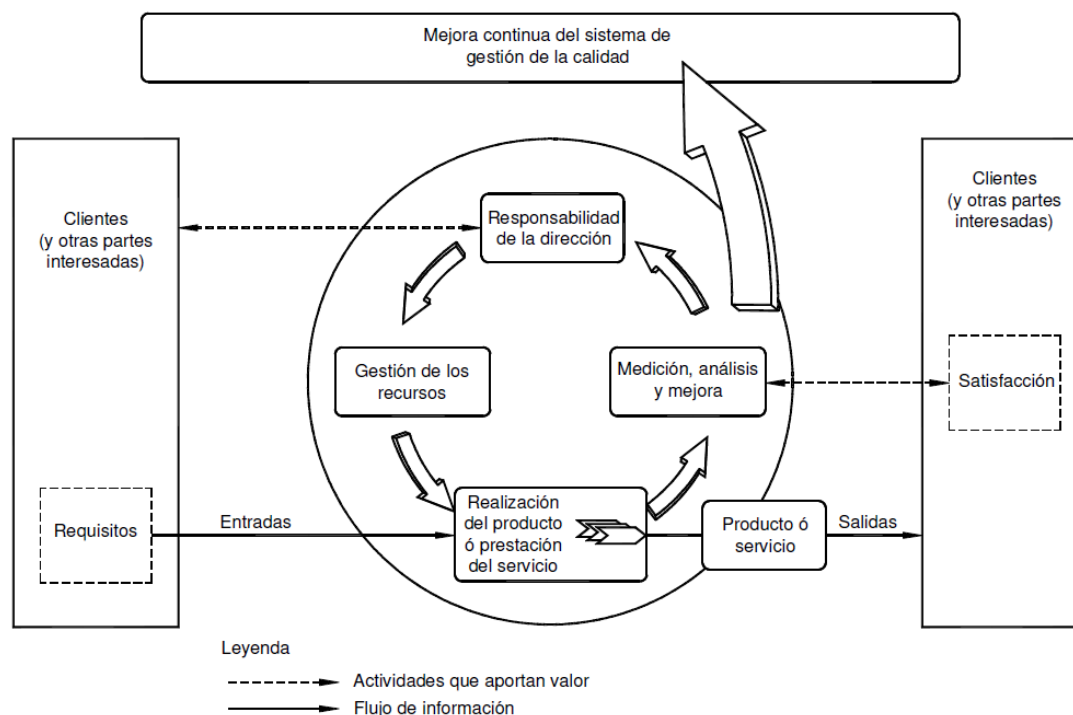
6. Implementar las acciones que sean necesarias para alcanzar los resultados planificados.
7. Establecer un proceso en el que se identifiquen los riesgos y las amenazas y generar acciones que ayuden a contrarrestar sus efectos.

Dentro de las herramientas metodológicas establecidas en la norma se encuentra el PHVA (figura 5), al igual que sucede en varios modelos mencionados anteriormente. Sin embargo, a través de la norma es posible integrar el Sistema de Desarrollo Administrativo, el Sistema de Control Interno y la Gestión de Calidad.

Esta integración de sistemas contribuye a la consecución de los objetivos de las instituciones de educación superior, ya que integra los procesos de búsqueda de calidad, la administración y liderazgo y la evaluación sobre el desarrollo interno de los cambios propuestos.

La inclusión de la perspectiva PHVA dentro de los principios que orientan la consecución de la norma NTCGP 1000:2004, señala un importante énfasis—tal como lo muestra la figura 4, en una comprensión y puesta en marcha de los requisitos necesarios para cada proceso, la concepción de procesos desde la perspectiva del valor que aportan a la gestión integral de la organización, en la obtención de resultados por proceso, la valoración explícita del desempeño alcanzado en cada uno de ellos y el mejoramiento continuo de los procesos de la organización basándose en mediciones objetivas.

Figura 4. Gestión de los procesos – perspectiva de Norma NTCGP 1000:2004



Fuente: INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de la Calidad para la Rama Ejecutiva del Poder Público y otras Entidades Prestadoras de Servicios. NTCGP 1000. Bogotá: El Instituto, 2004. 94 p.

#### 4.3.8 Modelo Estándar De Control Interno Para Entidades Del Estado MECI.

En el año 2005, el presidente Álvaro Uribe Vélez estableció el Modelo MECI a través del Decreto 1599; allí se establecen tres orientaciones y objetivos para cumplir a nivel interno:

1. Autorregulación. Se refiere a la capacidad institucional que tienen las entidades públicas para aplicar las normas, los métodos y las herramientas necesarios en los procesos para garantizar la producción de servicios y productos de manera integral, eficiente y transparente.

2. Autocontrol. Capacidad que tienen los integrantes de las entidades para realizar su trabajo de la mejor manera, así como para detectar aquellos aspectos que necesitan algún tipo de intervención para mejorar la producción y eficiencia interna.
3. Autogestión. Se espera que las entidades tengan la capacidad de ordenar, regular, coordinar, entender y analizar de manera efectiva los procesos internos, con el fin de generar un desarrollo de evaluación continua.

Los objetivos del modelo son:

1. Objetivos de Control de Cumplimiento.
2. Objetivos de Control Estratégico.
3. Objetivos de Control de Ejecución.
4. Objetivos de Control de Evaluación.
5. Objetivos de Control de Información.

Por otro lado, el MECI se fundamenta en principios constitucionales como son la igualdad, la moralidad, la eficacia, la celeridad, la economía, la imparcialidad y el manejo de la publicidad. El Modelo propone cuatro etapas para su implementación<sup>55</sup>:

- Etapa 1. Planeación del diseño y la implementación del Sistema del Control Interno. Aquí se incluye la adopción del modelo a través de un acto oficial administrativo, en el que quedan reglamentados todos los procedimientos que son necesarios emprender para llevar a cabo su implementación, la designación de responsabilidades concernientes a cada parte de la organización y los procesos de difusión de la aplicación del proceso y los pasos a seguir.

---

<sup>55</sup> MONTILLA, Omar, MONTES, Carlos y MEJÍA, Eutimio. Análisis de la fundamentación del Modelo Estándar de Control Interno, MECI 1000:2005. En: Estudios Gerenciales. Julio-septiembre, 2007, vol. 23, no. 104, p. 47-75.

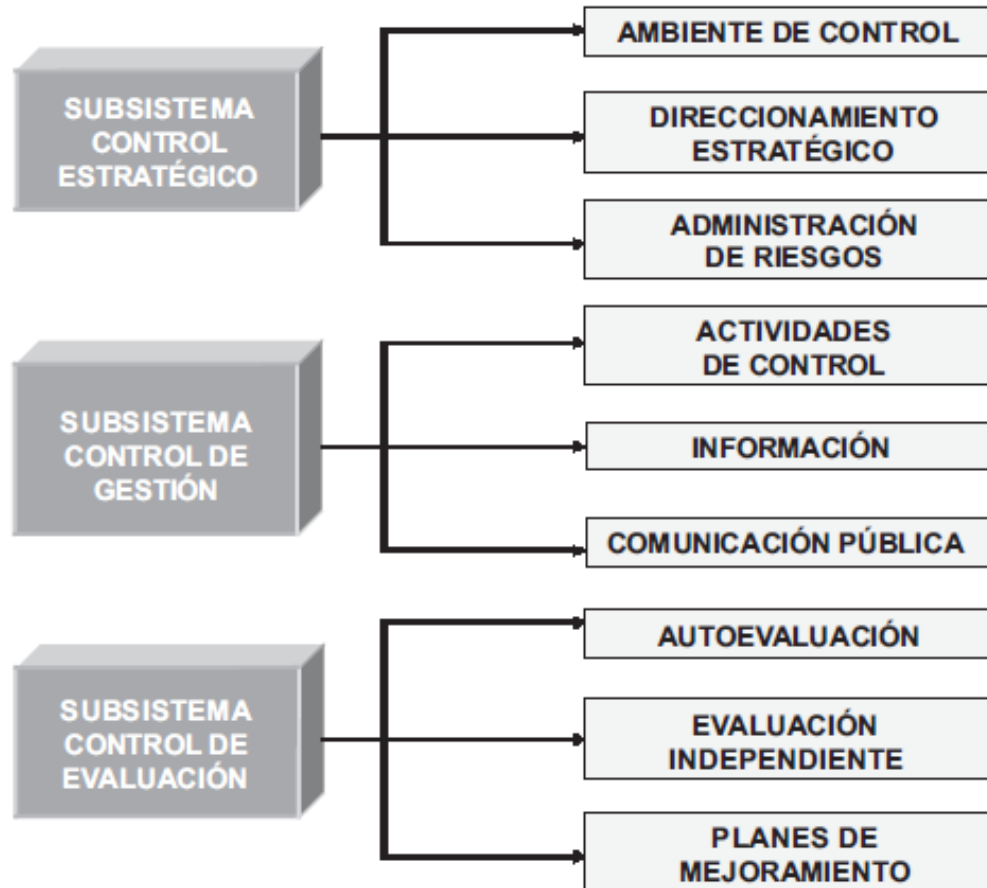
- Etapa 2. Diseño e implementación del Sistema de Control Interno. Para esto se busca apoyo en el Subsistema de Control Estratégico, a través del cual se establecen mecanismos para garantizar el control de los procesos y la consecución de resultados.

Este subsistema se divide en tres componentes: ambiente de control, en donde se establecen los acuerdos, compromisos y protocolos éticos; el direccionamiento estratégico, en donde se ubican el proceso de planeación y la estructura organizacional; y la administración de riesgos, es decir, el diseño del contexto estratégico, la identificación y el análisis de riesgos y las políticas concernientes para contrarrestarlos.

- Etapa 3. Evaluación a la implementación del Sistema de Control Interno. El informe de evaluación realizado debe contener el nivel de desarrollo del proceso junto con el grado de implementación, los recursos que son necesarios para su correcto funcionamiento, el cronograma y la reseña de las actividades realizadas; el desempeño de los grupos de trabajo, las dificultades y debilidades encontradas en el desarrollo de la aplicación, los resultados y conclusiones obtenidas y, finalmente, las recomendaciones concernientes para optimizar el desarrollo del proceso de implementación.
- Etapa 4. Normograma del Sistema del Control Interno. Este permite a las organizaciones organizar los procesos internos, ya que delimita responsabilidades, señala la vigencia de las normas regentes, las relaciones que se mantienen con otras entidades, el soporte de los programas propuestos y la evaluación en la consecución de resultados.

El Sistema propuesto integra tres subsistemas o componentes para su implementación y funcionamiento eficaz. Estos son: Subsistema de Control Estratégico, Subsistema de Control de Gestión y Subsistema Control de Evaluación, como se muestra en la figura 5.

Figura 5. Componentes del Sistema de Control Interno MECI



Fuente MONTILLA, Omar, MONTES, Carlos y MEJÍA, Eutimio. Análisis de la fundamentación del Modelo Estándar de Control Interno, MECI 1000:2005. *En*: Estudios Gerenciales. Julio-septiembre, 2007, vol. 23, no. 104, p. 13.

**4.3.9 International Accreditation (IAF).** El Foro Internacional de Acreditación se formó en el año 1993, luego de la primera reunión de las Organizaciones Acreditadoras de Registros de Sistemas de Calidad y Programas de Certificación, la cual se realizó en los Estados Unidos. IAF se encuentra conformado por diferentes organismos de certificación junto con otras organizaciones que se especializan en los procesos de evaluación y modelos de gestión, entre otros.

Entre sus objetivos se encuentran establecer Acuerdos de Reconocimiento Multilateral (MLA), entre los organismos miembros, con el fin de facilitar los procesos y generar guías de aplicación a las normas factibles de ser aplicadas en diferentes contextos. Es decir que busca unificar procesos flexibles con el fin de implementar un modelo que contribuya a los procesos de gestión de calidad.

Sus principales programas son:

1. Diseñar guías, reglas y procedimientos para la operacionalización de los programas de acreditación y certificación.
2. Generar controles para que los miembros del organismo funcionen bajo las normas de alta competencia que han sido aprobadas.
3. Desarrollar procesos de homologación de los procedimientos de acreditación, de acuerdo con las normas y guías internacionales.
4. Formular guías y procedimientos que permitan el desarrollo y la aplicación de esquemas de evaluación, según los esquemas concernientes de cada sector.
5. Proponer programas que faciliten el cumplimiento de los requisitos reguladores y gubernamentales.
6. Incentivar procesos que permitan el intercambio de saberes y experiencias exitosas.
7. Estimular procesos de formación de los evaluadores.
8. Contribuir al trabajo emprendido por entes reguladores, de manera que las guías propuestas sean un complemento que permitan llevar a cabo las normas y regulaciones.
9. Mantener relaciones con los diferentes grupos u organizaciones regionales de acreditación.



En este sentido, los programas tienen una incidencia importante en la aplicación de diferentes normas gracias a los diseños de las guías propuestas para ser implementadas en sectores específicos, en conformidad con las necesidades y requerimientos de los contextos donde se desarrollan. Un ejemplo de ello es la aplicación de la norma que se describe a continuación.

**4.3.10 Norma Internacional ISO/IEC 17011.** La evaluación de la conformidad son los requisitos generales para los organismos de acreditación que realizan la acreditación de Organismos de Evaluación de la Conformidad (OEC), y se encuentran recogidos en la Norma Internacional ISO/IEC 17011.

Los OEC son entendidos como aquellas organizaciones que se caracterizan por ser proveedoras de los servicios de evaluación, en los cuales se incluyen los procesos de ensayo/prueba, inspección, certificación de los modelos de gestión, de los productos y resultados.

La aplicación de la norma propone unos requisitos bases a partir de los cuales se realizan los procesos de evaluación y control de los procesos de acreditación; entre estos se encuentran:

- Evaluadores calificados y expertos técnicos, con una experiencia reconocida en el campo.
- Aplicación de mecanismos de control, los cuales deben garantizar la imparcialidad de los procesos y la transparencia durante su desarrollo.

La norma propone cuatro etapas para el proceso de acreditación, a través de las cuales se establecen los procesos internos a seguir para la optimización de los resultados.

Fase 1: Recepción y revisión de las solicitudes.

Fase 2: Asignación del equipo evaluador, junto con la programación.

Fase 3: Evaluación.

Fase 4: Decisión sobre la acreditación y la emisión del certificado.

Los aspectos básicos que se tienen en cuenta para el proceso de evaluación son tres: la organización, el modelo de gestión y la competencia técnica, como se muestra en la figura 6 tomada de la Evaluación de la conformidad de la International Organization for Standardization<sup>56</sup>.

Figura 6. Aspectos básicos de evaluación en el proceso de acreditación



Fuente Autor

El proceso de evaluación se encuentra dividido en dos etapas. La primera es la revisión documental que ha preparado la institución para el proceso de acreditación, en donde se encuentran contenidos el desarrollo de las actividades, los resultados obtenidos y las recomendaciones para la optimización de resultados.

La segunda etapa incluye una valoración de los procesos en la misma institución, en la cual se analiza la capacidad de aplicación, la conformidad con el proceso, el

<sup>56</sup>INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Evaluación de la conformidad – Requisitos generales para los organismos de acreditación que realizan la acreditación de organismos de evaluación de la conformidad. Norma ISO/IEC 17011. Ginebra, Suiza: ISO, 2004. 28 p.

nivel de aplicación y la implementación de los requisitos necesarios para la consecución de los resultados y objetivos propuestos durante el proceso de evaluación.

Cuando se establezcan eventos que no encajan dentro del proceso debe hacerse una revisión exhaustiva, así como proponer e implementar mecanismos que permitan superar las debilidades y dificultades de forma que sea posible continuar con el proceso.

**4.3.11 Norma Internacional ISO/IEC 17024.** La norma ISO/IEC 17024: 2003 se orienta específicamente hacia el establecimiento de criterios para aquellas organizaciones que, en el caso de las instituciones educativas, certifican a personas cuando estas reciben capacitación en algún área específica de formación. De manera que es necesario para quien deseen armonizar con el ordenamiento internacional, la implementación de los criterios propuestos por esta norma<sup>57</sup>.

De esta manera, cuando una persona recibe una certificación bajo los principios de la norma, se asegura que esta persona cumple con un conjunto de requisitos de certificación desde el punto de vista internacional, introduciéndolo en un nuevo proceso en donde se valorará y seguirá periódicamente la certificación obtenida.

La norma ISO/IEC 17024 provee a las organizaciones de:

1. Reconocimiento de los organismos de certificación de personal.
2. Aceptación nacional e internacional de los procesos de certificación.
3. Posibilidad de intercambio global de equipo humano al responder a estándares internacionales de certificación.
4. La formalización de esquemas de certificación de personal bajo principios de confiabilidad, transparencia y comparabilidad internacional.

---

<sup>57</sup>INTERNATIONAL ACREDITATION FORUM. IAF Guidance on the application of ISO/IEC 17024:2003 [en línea]. IAF: 2009 [consultado 2013, 04, 15]. Disponible en: [http://www.compad.com.au/cms/iafnu\\_workstation/upFiles/611232.IAF-GD24-2009\\_Guidance\\_on\\_ISO\\_17024\\_Issue\\_2\\_Ver2\\_pub.pdf](http://www.compad.com.au/cms/iafnu_workstation/upFiles/611232.IAF-GD24-2009_Guidance_on_ISO_17024_Issue_2_Ver2_pub.pdf)

Esto convierte en objeto de aplicación de la norma a los organismos que desarrollan certificaciones de personal frente a un conjunto de requisitos que deben cumplir, así como respecto a la manera como se desarrollan y planean dichas certificaciones. Lo anterior lleva a que el cumplimiento de la norma exija el siguiente conjunto de requisitos:

Tabla 5. Requisitos para organismos de certificación

Instancias	Requisito
<b>Respecto al organismo de certificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las políticas del organismo deben relacionarse con los criterios establecidos para la certificación que se pretende dar</li> <li>-Debe definir tanto las políticas como los procedimientos para la otorgación, el mantenimiento, la renovación y la ampliación de las certificaciones ofrecidas</li> <li>-Los requisitos, la evaluación y la decisión final sobre una certificación solo debe circunscribirse al alcance de la propia certificación</li> </ul>
<b>Respecto a la estructura de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La estructura que caracterice al organismo certificador debe definirse por la imparcialidad, la transparencia y la imparcialidad que brindan quienes participan del proceso como garante, evaluador y evaluado</li> <li>-La imparcialidad del trabajo promovido por el organismo debe documentarse en su totalidad para asegurar la calidad y consistencia en el proceso de certificación desarrollado por el organismo</li> <li>-La organización debe nombrar un comité que se responsabilice del desarrollo y el mantenimiento del esquema de certificación para las diferentes modalidades de certificación, no asumiendo favoritismos o especial interés en alguno de los partícipes del proceso</li> <li>-No es su competencia ni es adecuado que lleve a cabo procesos de formación para adquirir una certificación a menos que demuestre la imparcialidad y la transparencia existente en dichas actividades</li> <li>-El organismo de certificación debe garantizar la delimitación de políticas para la posible resolución de apelaciones e inconformidades por parte de quienes aspiran a obtener una</li> </ul>

<b>Instancias</b>	<b>Requisito</b>
	certificación, buscando siempre el principio de imparcialidad
<b>Respecto al desarrollo y mantenimiento de un esquema de certificación</b>	<p>-El organismo de certificación debe establecer el método mediante el cual evaluará la competencia de quienes aspiren a la certificación como también políticas y procedimientos para el desarrollo y mantenimiento de un esquema de certificación</p> <p>-Los cambios en los requisitos exigidos para una certificación deben ser comunicados al comité responsable para verificar su punto de vista, establecer los ajustes necesarios y comunicárselos a las partes interesadas</p> <p>-Los criterios de evaluación puestos en juego por el organismo deben corresponder a los alcances establecidos por el organismo en total coherencia con la norma</p>
<b>Respecto al sistema de gestión</b>	<p>-El organismo debe poner en marcha un sistema de gestión que documente cada uno de los procedimientos y requisitos de ejecución contenidos en la norma, asegurando así la aplicación de los requisitos referidos en la presenta tabla</p> <p>-El organismo debe poseer sistemas de control para el manejo de documentación sobre los procesos de certificación: proceso de evaluación, perfil de los aspirantes, requisitos exigidos e historia de cada proceso de los aspirantes, entre otros importantes documentos de soporte</p>
<b>Respecto a la subcontratación</b>	-La subcontratación de algún servicio relacionado con el proceso de certificación a un agente externo al organismo, deberá desarrollarse conservando los intereses de imparcialidad y transparencia promovidos y exigidos por la norma y delegando la responsabilidad de la decisión final al organismo certificador
<b>Respecto a los registros</b>	-La tenencia de registros de cada uno de los aspirantes es una condición fundamental para su uso en circunstancias particulares o de revisión del estado general de la certificación otorgada o en proceso de otorgamiento.
<b>Respecto a la confidencialidad</b>	-El organismo de certificación deberá garantizarle a los participantes del proceso la confidencialidad de la información obtenida durante el proceso mediante compromisos legales
<b>Respecto a la seguridad</b>	

Instancias	Requisito
	<p>-Tanto los exámenes como otro tipo de documentación del proceso deberá ser protegida y asegurada por el organismo certificador para, de esta manera, proteger la confidencialidad de los participantes.</p>

Fuente Autor

Puede concluirse entonces que la Norma Internacional ISO/IEC 17024 permite para el organismo que la adopte la generación de un entorno de confianza, transparencia, confidencialidad y ecuanimidad respecto a los criterios, alcances y procesos de certificación otorgados por el organismo. Aplicaciones normativas como esta dejan entrever una percepción clara sobre la garantía de calidad en la formación recibida por parte de una institución, así como que los conocimientos que entran en el marco de competencias de aprendizaje no responden a un criterio arbitrario sino necesario.

## 4.4 COLOMBIA, TENDENCIAS, DEBATES Y AVANCES

**4.4.1 Principios y formas de funcionamiento.** Los marcos normativos, modelos y formas de funcionamiento implementados en Colombia han estado relacionados con los propósitos descritos en el concierto internacional en cuanto han sido medios para alcanzar altos estándares de calidad, graduar profesionales competitivos y ubicar las instituciones de educación superior dentro de los rangos sobresalientes validados en diferentes partes del mundo.

Por esta razón en el año de 1992 se fundó la Corporación Calidad que coordina, dirige y realiza la orientación técnica del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. Este organismo construyó el Modelo de Excelencia en la Gestión, cuyo objetivo principal es servir “como referencia para que todo tipo de organizaciones sigan permanentemente el camino que las lleve a ser calificadas y a tener prácticas de organizaciones de Clase Mundial”<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup>BLANCO, Ingrid. Diseño de un modelo de gestión integral para las instituciones de educación superior, basado en los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación del Consejo Nacional de Acreditación CNA. Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Educación. Cartagena: Universidad de Cartagena, 2009. p. 58.

El Modelo de Excelencia de Gestión se sustenta sobre tres criterios básicos: competitividad, innovación y aprendizaje. Estos se convierten en los logros y objetivos que toda empresa y organización debe procurar alcanzar a través de las diferentes formas de funcionamiento que se empleen.

Dentro del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión se estableció una categoría de Excelencia en la Gestión Educativa que reconoce instituciones de educación básica, media, secundaria y superior. En este premio se establecen criterios que conciernen específicamente a las universidades, entre los que cabe destacar: coherencia entre la visión, misión y objetivos; liderazgo y responsabilidad institucional; gestión académica, administrativa, de innovación y aprendizaje; desarrollo de los estudiantes, personal docente y administrativo; evaluación de resultados y mejoramiento global de la institución.

Por otro lado, los debates emprendidos a nivel nacional e internacional sobre el concepto de calidad se sitúa en seis dimensiones: 1.Calidad como prestigio o excelencia; 2.Calidad en función de los recursos; 3.Calidad como resultado; 4.Calidad como cambio y/o valor agregado; 5.Calidad como adecuación de propósitos; y 6.Calidad como perfección o méritos<sup>59</sup>. Las estrategias y fundamentos que se encuentran en las Normas Técnicas Colombianas NTC-ISO 9001 y NTC 555, las cuales se establecen por medio del Instituto Colombiano de Normalización y Certificación (Icontec), recogen dichos debates y proponen mecanismos de funcionamiento acordes con los presupuestos por el CNA.

Un estándar de calidad puede ser entendido como un patrón, una medida esperada o un indicador de desempeño que debe ser alcanzado para legitimar un programa académico. El cumplimiento del estándar es la base para garantizar a la sociedad que un determinado programa tiene los requisitos y condiciones que la comunidad académica, profesional y disciplinar, han establecido como propios de la naturaleza de dicho programa. Es decir, que su ofrecimiento a la sociedad está exento de distorsiones, ofertas engañosas y falta de transparencia<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> GIRALDO, Uriel, ABAD, Darío y DÍAZ, Edgar. Bases para una política de calidad de la educación superior en Colombia. Documentos académicos CNA [base de datos en línea]. 2002 [consultado 2013,03,19], 20 p. Disponible en: <http://www.cna.gov.co/1741/articulo-186502.html>

<sup>60</sup> COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN, Op. Cit., p. 21.

**4.4.2 Aportes de los modelos de gestión internacionales.** La calidad se ha convertido en uno de los objetivos principales a través de los cuales es factible alcanzar los niveles y estándares exigidos a nivel internacional. Es por ello que las diferentes propuestas buscan mejorar la educación, fortalecer la organización interna de las universidades y generar mecanismos de intercambios de saberes que refuercen los procesos emprendidos autónomamente.

A partir de la especificación de los modelos y agencias acreditadoras que se han recogido a lo largo del documento, se pueden observar algunas características similares y las principales diferencias, lo cual constituye un aporte importante para la propuesta final del desarrollo investigativo.

Así, se puede establecer que la principal similitud entre los modelos propuestos es el enfoque hacia la calidad y la satisfacción de los clientes, entendidos en este caso como los estudiantes y la sociedad que se ve beneficiada de sus procesos.

Así mismo, se propone un mejoramiento continuo a partir de los procesos de planeación y evaluación permanente. De esta forma se proponen ejercicios de organización que dependen de un proceso previamente estudiado y diseñado, con el fin de alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Las propuestas proponen el mejoramiento de los procesos internos, de forma que para su aplicación y la optimización de sus resultados se establece un autoconocimiento que va de la mano del primer ejercicio de evaluación o diagnóstico, en donde se especifica los sectores que presentan deficiencias. Es a partir de allí que se pueden empezar a generar y promover cambios y acciones de incidencia dirigidos hacia puntos específicos de intervención.

Si bien se establecen también características en las formas de funcionamiento, estas dependen de los enfoques y el contexto en el cual se desarrollan. Por esta razón los procesos de mejora continua deben basarse en los principios propuestos en los diferentes modelos, pero debe prevalecer el enfoque de la propuesta y los niveles de intervención.

En términos generales se establece que las instituciones de educación superior deben cumplir con unos requisitos básicos al momento de implementar cualquier proceso que incida en el mejoramiento de la calidad. A partir de este reconocimiento, se relacionan a continuación los principales aportes que devienen



a partir de los modelos y agencias acreditadoras vistas en el desarrollo investigativo.

- Satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de los estudiantes, de manera que sea posible fortalecer los procesos organizativos e incidir directamente en la calidad de la educación.
- Realizar un ejercicio de autoconocimientos para emprender procesos de mejora continua.
- Aprender de los errores y experiencias previas, tanto a nivel interno como externo. Por esto resulta importante generar mecanismos que recopilen toda la información de los procesos al tiempo que se mantiene un intercambio de saberes y conocimientos con otras universidades e instituciones.
- Es importante implementar modelos que respondan a las necesidades del contexto en el cual este se desarrolla. De allí la importancia de ubicar un principio flexible que facilite el proceso.
- Generar mecanismos de comunicación a nivel interno, que sean eficientes y permitan una difusión acorde de los procesos.
- Trabajar el modelo por procesos, teniendo en cuenta que la división permite una localización más fácil de las fortalezas y debilidades, de manera que se optimicen el desarrollo y la consecución de resultados.

## 5. PROPUESTA FINAL

En los capítulos precedentes se presentan una serie de modelos que brindan las bases para diseñar y poner en marcha una propuesta organizada para el establecimiento y desarrollo de un Modelo de Gestión de Calidad. En el marco de referencia se revisó la literatura de algunos de los modelos de calidad, de excelencia de calidad y de acreditación más reconocidos a nivel mundial – incluyendo implícitamente el enfoque a la gestión por procesos–, como referencias útiles para ser tenidas en cuenta en el desarrollo de la propuesta.

En consideración a que, por un lado, tanto la Rectoría de la Universidad Católica como el Plan de Desarrollo 2012–2019 han venido marcando el camino hacia la excelencia, el mejoramiento de la gestión, la eficacia y la productividad, y, por el otro, uno de los objetivos estratégicos de la institución incluye el garantizar la organización transparente y la gestión efectiva, el modelo que se propone se asume desde la perspectiva del enfoque de gestión por procesos, proveído por los modelos estudiados. Dichos modelos demuestran una clara necesidad de integración de las metodologías funcionales dentro de los procesos, con la necesidad de una revisión de la estructura jerárquica de la universidad. El modelo se basa en este enfoque ya que suministra las herramientas de administración eficiente para lograr el resultado esperado, además de la mejora de la competitividad, la satisfacción de los clientes y del marco conceptual que propone la institución.

Tomando como punto de partida el objetivo propuesto para el desarrollo de esta investigación (diseñar un modelo de gestión de calidad que sea capaz de armonizar las dimensiones teóricas con la práctica efectiva del sistema gestión para el desarrollo académico y evaluación del desempeño de los profesores definido por la Universidad Católica de Colombia, dando así cumplimiento a los aspectos misionales, de valores y legales y reglamentarios y de acuerdo con las necesidades manifiestas en el sector de la educación superior a nivel local e internacional), se define un modelo de gestión de calidad que: 1. Identifique adecuadamente los procesos que se deben consolidar para llevar a la práctica de manera eficiente el Sistema de Gestión para el Desarrollo y la Evaluación del desempeño de los profesores; 2. Asuma adecuadamente una metodología sistemática para la gestión y que garantice el logro del desarrollo profesional de los docentes, entendiéndolo como todas las actividades que adelanta la universidad en todos los niveles con el fin de apoyar a los profesores, de forma que estos logren los desempeños esperados de manera sobresaliente en sus diferentes roles de enseñanza, investigación, servicio y gestión, entre otros, a lo

largo de su carrera académica<sup>61</sup>; 3. Permita desarrollar y hacer seguimiento efectivo a todas las dimensiones del desarrollo académico: de descubrimiento, de integración, de aplicación y de enseñanza, así como gestionar el control de los indicadores relacionados, los cuales garanticen el logro de los objetivos establecidos en el modelo conceptual; y 4. Le ofrezca a la Universidad Católica de Colombia la posibilidad de consolidarse como una organización educativa que requiere de profesores con unos perfiles claramente definidos, con el propósito de cubrir de esta manera el rango de actividades establecidas para su desarrollo de acuerdo con las dimensiones mencionadas.

Como consecuencia de la investigación previa resulta fundamental el objetivo expuesto en la propuesta conceptual de Celis y Duque<sup>62</sup> en torno a los modelos de calidad, de excelencia de calidad y de acreditación que han tenido un mayor reconocimiento a nivel mundial. Igualmente, el modelo incluido en la Norma ISO IEC 17024 *Evaluación de la conformidad - Requisitos generales para los organismos que realizan la certificación de personas*, es importante puesto que se constituye en un modelo base para el desarrollo y la implementación de un sistema de gestión de calidad, debidamente administrado, y sobre el cual existen guías internacionales de administración provistas desde la IAF (International Accreditation Forum). Este modelo recoge todos los principios de calidad y conserva una estructura completa que abarca todas las áreas de una organización, incluyendo aspectos de responsabilidad y confidencialidad. Tiene en cuenta la gestión por procesos, trata temas relacionados con el compromiso en la sociedad, las alianzas, los subcontratistas y los recursos necesarios para adelantar las actividades propias. Concibe con eficiencia el proceso de autoevaluación para medir el grado de cumplimiento, la adhesión a la calidad, e incita la puesta en marcha de la mejora continua e integrada en toda la organización. Adicional a este modelo, se incluyen en la propuesta algunos aspectos sobresalientes en otros modelos tales como el EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

Por tratarse de un modelo que debe proveer la sostenibilidad y la repetitividad, con base en la autoevaluación se incluye una propuesta general para el desarrollo de las actividades propias de auditoría interna. Para facilitar la interpretación e implementación con fines de certificación y/o acreditación, se ofrecen directrices relativas a su aplicación. En este sentido, en el documento de la propuesta se incluyen dichas directrices para que la universidad –en conformidad con sus intereses–, cumpla con los requisitos cuando sea evaluada a nivel interno o por intermedio de organismos de vigilancia y control, certificadores y/o acreditadores.

---

<sup>61</sup> CELIS, Jorge y DUQUE, Ismael. Op. cit. p. 28

<sup>62</sup> Ibid. p.28

Este es un paso importante para el reconocimiento de la gestión que ha realizado la institución a nivel general.

El documento está estructurado de la siguiente manera:

1. Aspectos generales del modelo propuesto.
2. Definición del objetivo del modelo.
3. Beneficios del modelo.
4. Principios del modelo de gestión.
5. Criterios generales del modelo de gestión.
6. Estructura del modelo de gestión.
7. Requisitos del modelo de gestión y las directrices de aplicación.

Es importante aclarar que cada uno de los requisitos dados para la implementación del Modelo de Gestión para el Desarrollo y Evaluación Docente de los Profesores de la universidad, incluirá las directrices que permitan identificar claramente los requisitos y normatividades que se deben seguir, y las cuales se consideran necesarias para la aplicación armonizada de otras normas que pretendan ser certificables por parte de la universidad.

## **5.1 ASPECTOS GENERALES DEL MODELO PROPUESTO**

Se trata de la definición de un método estructurado que proporcione un acercamiento estándar a la gestión del sistema, y el cual reúna las buenas prácticas probadas y establecidas en la administración de sistemas de gestión y de proyectos con base en una metodología que facilite un lenguaje frecuente para los participantes. De igual forma la aplicación de un control en el uso de recursos

que facilitará la adecuada revisión y organización en las etapas iniciales, de implementación y de finalización en la gestión, así como el análisis del alcance de los objetivos propuestos con revisiones regulares de progreso y mejoramiento (esto último es posible gracias al hecho de contar con puntos de decisión flexibles que brindan un control directivo ante cualquier desviación del plan).

El modelo provee una adecuada participación de la alta dirección de la Universidad Católica y de las partes interesadas, propiciando canales de comunicación entre el proyecto, el proceso, la gerencia y los *stakeholders*, de manera que se han definido los roles y las responsabilidades para cada etapa. De este modo se pretende minimizar la burocracia mediante la definición y medición de objetivos en el largo, mediano y corto plazo, con la intención que el profesorado de la universidad se ajuste a las necesidades básicas enunciadas y establecidas por la institución.

## **5.2 OBJETIVO DEL MODELO**

El sistema tiene como objetivo central proponer una metodología sistemática, certificable y/o acreditable que le permita a la Universidad Católica de Colombia contar con herramientas para contribuir al desarrollo del proyecto de vida de los profesores, asegurando el desarrollo continuo de su desempeño en torno a sus actividades académicas en el marco de la filosofía, las políticas institucionales y la viabilidad financiera, y así consolidar una comunidad académica con altos niveles de desempeño que contribuya al bien social y al perfeccionamiento personal y académico de todos sus miembros.

## **5.3 BENEFICIOS DEL MODELO**

1. Provee una definición clara de su propia razón de ser, su funcionamiento y su aplicación. Se establece con un inicio planificado, sistemático y debidamente organizado, asegurando que exista una clara convicción frente a sus ventajas de aplicación, y asegurando de antemano que todas las personas y los recursos necesarios se encuentren disponibles.
2. Permite una implementación organizada y controlada, asegurando que su eficacia se mantenga a lo largo de cada una de las etapas, así como que el trabajo realizado sea controlado y evaluado durante toda su operación.

3. Garantiza el logro de los objetivos presupuestados de manera efectiva, de tal manera que la tendencia natural que se deriva en la etapa operativa del proceso sea debidamente controlada. Para esto, cuenta con revisiones periódicas de los progresos, con flexibilidad en las decisiones, con control gerencial en caso de desviación del plan original y, por último, con una adecuada comunicación entre el proyecto, el proceso, la dirección y el resto de la organización.

Un aspecto fundamental a considerar en la propuesta radica en la naturaleza institucional de la Universidad Católica de Colombia, la cual está orientada hacia la formación de profesionales y seres humanos con alto sentido social y ético, estableciendo como premisa de operación que las diferentes dimensiones sustantivas de la institución deben estar al servicio de la promoción de una docencia de excelencia, en donde se incluya la investigación en las disciplinas y en sus didácticas.

## 5.4 PRINCIPIOS DEL MODELO DE GESTIÓN

**5.4.1 Liderazgo Rectoral.** Según Celis y Duque<sup>63</sup> el liderazgo rectoral provee los principios del sistema que alinean a toda la comunidad hacia el logro de los resultados esperados. Define los objetivos y los métodos necesarios de aplicar para su consecución, propiciando una cultura de cooperación y exploración de metas comunes.

**5.4.2 Enfoque al logro de los objetivos.** El camino hacia la excelencia está marcado por las necesidades del cliente y sus usuarios. Deben establecerse metas que sean apropiadas a las necesidades y expectativas de los *stakeholders* y medir su logro frente al cumplimiento de lo que ha sido planificado. Los resultados son recaudados, medidos y analizados para informar a todos los miembros de la organización.

**5.4.3 Mejora continua.** El enfoque hacia la mejora continua requiere de la búsqueda permanente del desarrollo del personal docente, el establecimiento de métodos y planes de desarrollo y evaluación de sus resultados, en donde se propicien formas novedosas de trabajo que los impacten. La mejora debe constituirse en parte del trabajo diario del docente universitario y de todas las personas de las diferentes áreas de universidad que están directamente

---

<sup>63</sup>Ibid, p. 57.

relacionadas con dicha función, buscando prevenir y corregir los problemas que afecten el desempeño y la calidad del trabajo, identificando las oportunidades para mejorarlo. La mejora debe medirse también desde la óptica de eficiencia en la utilización de los recursos, y de eficiencia en torno a la perspectiva del cliente y del usuario.

**5.4.4 Autoevaluación.** La revisión permanente de lo realizado en relación a lo que ha sido presupuestado debe ser continua. La institución debe implementar mecanismos que le permitan asegurar el mejor desempeño y el logro de los resultados, y debe ser capaz de tomar decisiones flexibles a tiempo, de manera que corrijan el rumbo en caso de que el proceso se desvíe.

## **5.5 CRITERIOS GENERALES DEL MODELO**

**5.5.1 Funcionalidad.** Este criterio representa el conjunto de características que hacen que el modelo sea práctico y utilitario. Es la capacidad que debe tener el modelo de gestión de calidad para proporcionar las funciones que satisfagan las necesidades específicas ya mencionadas en el documento conceptual que se han tomado como referente.

**5.5.2 Fiabilidad.** Representa la confianza en el buen funcionamiento del modelo de calidad y su capacidad para mantener el nivel de desempeño esperado sin afectar los desempeños y funciones cotidianas de la universidad.

**5.5.3 Eficiencia.** Representa la capacidad del modelo de gestión de calidad para proporcionar a la institución herramientas para el logro de los objetivos sin afectar el uso de sus recursos.

**5.5.4 Eficacia.** Representa la capacidad del Modelo de gestión de calidad para garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes y de los usuarios.

**5.5.5 Mantenibilidad.** Representa la capacidad que posee el Modelo de Gestión de Calidad para ser flexible según las necesidades que se presenten y los cambios que se deben presentar para mejorar continuamente. Esta evolución debe incluir el análisis de las acciones tomadas para la corrección de fallos en su implementación y aplicación, mejoras, adaptación del modelo causado por cambios en el entorno institucional, transformaciones en las prácticas y en los

requisitos legales o reglamentarios. Representa el esfuerzo requerido para garantizar su funcionamiento normal o para renovarlo una vez se ha detectado la necesidad de hacerlo.

**5.5.6 Aplicación.** El modelo propuesto puede ser aplicable en cualquier institución de educación, sin importar el nivel de educación al que se dedique. Puede ser usado con fines de certificación y/o acreditación, bajo otros modelos o normas certificables y/o acreditables. A la vez, puede ser implementado en otras áreas o niveles dentro de la institución.

**5.5.7 Mejora continua.** La propuesta posee en su configuración el proceso de mejoramiento continuo, el cual está basado en el enfoque de procesos y manejo de proyectos. Los planes de mejoramiento continuo deben ser capaces de proveer un desarrollo y una implementación organizada y controlada, asegurando su eficacia de manera controlada durante toda su operación eficiente, incluyendo actividades enfocadas a mejorarlo permanentemente.

**5.5.8 Complejidad de las Instituciones.** Capacidad del Modelo de Gestión de Calidad que le permite administrar las necesidades de las personas que lo conforman, para interactuar con la dinámica requerida para el logro de las metas, objetivos y fines. Al interior del modelo se administran las diferentes percepciones personales y colectivas que conllevan los diferentes patrones mentales, a través del alineamiento y la conjugación de métodos de trabajo que satisfagan las necesidades de las personas.

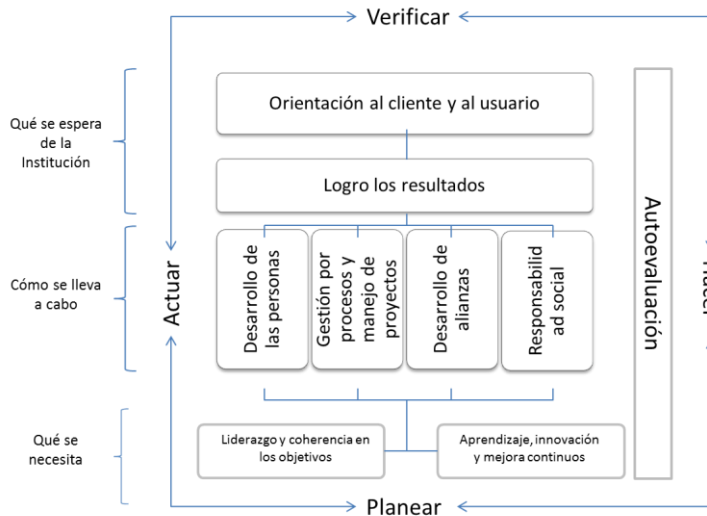
## **5.6 ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD**

El modelo parte de la propuesta de un grupo de criterios interrelacionados que son parte de los componentes de una organización, los cuales son primordiales para asegurar su calidad. El logro de los resultados –evidente en la satisfacción del cliente y del usuario–, se logra a través de un liderazgo que impulse a la organización, mediante el establecimiento de las políticas, estrategias y procesos que permiten gestionar a los clientes y a las alianzas-recursos. Es importante que dentro del modelo se genere conciencia sobre el impacto que genera en la sociedad el trabajo y la gestión que se realiza, para así producir resultados aceptables y propensos al mejoramiento.



A continuación se ilustra en la figura 7 la relación que existe entre los criterios aplicados al modelo de gestión.

Figura 7. Criterios aplicados al modelo de gestión



Fuente Autor<sup>(\*)</sup>

A partir de los criterios mencionados se deben establecer las relaciones para garantizar la efectividad del sistema propuesto. El liderazgo y la coherencia de los objetivos y las herramientas propiciadas para el aprendizaje, la innovación y la mejora continua establecen las pautas de planificación que deben existir al interior de la institución, pues es desde allí que fundamenta el direccionamiento y se define claramente lo que se espera de la institución. El liderazgo incluye el establecimiento, el despliegue y la revisión de las políticas y estrategias, y debe ser capaz de transformarlas en planes y acciones asumiendo para su desarrollo las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. Son responsabilidades asignadas al liderazgo comunicar, implementar, revisar y actualizar las políticas y estrategias para el logro de los objetivos, considerando el desarrollo de las personas, la gestión por procesos y por proyectos y el desarrollo de alianzas. Además, se deben tener en cuenta los aspectos relacionados a la responsabilidad que se adquiere de frente a la sociedad, los cuales son criterios de generación de valor que garantizan la eficiencia organizacional. En una

(\*) Adaptación de los criterios usados para el establecimiento del modelo a partir de GAITÁN REBOLLO, Linda. Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos. Trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Ingeniería Industrial. Barranquilla: Fundación Universidad del Norte, Departamento de Ingeniería Industrial, 2007, p.102

palabra, estas actividades y criterios determinan las condiciones que se necesitan para lograr los objetivos propuestos.

Es notorio que para el modelo, la orientación que procura la satisfacción de los clientes y de las personas, por un lado, y por otro los resultados, son los criterios de mayor importancia. Esto es así para cualquier modelo de gestión ya que la excelencia depende en una gran medida de la percepción de los clientes, pues estos representan el aspecto básico para la planificación del modelo. Los criterios restantes que constituyen el quehacer y proveen los resultados que deben ser evaluados son también pilares fundamentales para el modelo, pues ofrecen las posibilidades de mejoramiento mediante las verificaciones y la toma de acciones para su perfeccionamiento.

Los procesos relacionados con la manera en que se lleva a cabo el trabajo están claramente definidos y determinados. Su gestión indica lo que se debe hacer para lograr lo esperado, trabajando con los recursos asignados desde la planificación misma. El criterio relacionado con la autoevaluación provee a la institución herramientas que le permitirán incorporar los elementos necesarios para garantizar el mejoramiento continuo de la gestión propia. Utiliza mecanismos de prevención y corrección mediante revisiones programadas de manera sistemática, con la incorporación de prácticas conocidas por todas las partes interesadas. Ello permite garantizar la objetividad necesaria para alinear la complejidad de la organización en procura de reducir las variaciones derivadas de las diferentes percepciones personales y colectivas.

## **5.7 REQUISITOS DEL MODELO DE GESTIÓN Y SUS DIRECTRICES DE APLICACIÓN**

**5.7.1 Enfoque, objeto y campo de aplicación.** Este modelo establece los requisitos para que la universidad pueda desarrollar de manera sistemática los procesos relacionados con el desarrollo académico y la evaluación de desempeño de los profesores, logrando como resultado la certificación de estos frente a requisitos específicos, y atendiendo a los principios establecidos y fundamentados en los pilares del sistema de desarrollo académico y de evaluación de desempeño de los docentes. El modelo, dependiendo de las necesidades de la institución y fundamentado en la flexibilidad, provee el desarrollo y mantenimiento de un esquema que sea adaptable para: 1. Obtener una certificación bajo estándares internacionalmente aceptados; o 2. Lograr una acreditación que reconozca a la universidad como un organismo de certificación de personas, mediante el

reconocimiento que otorga el Organismo Nacional de Acreditación (ONAC)<sup>(\*)</sup>.

**5.7.2 Directriz 1.** Debe entenderse el modelo como punto de partida para que la universidad institucionalice las actividades propias del desarrollo y evaluación docente como un conjunto de preceptos<sup>(\*\*)</sup> orientados a mejorar la excelencia. Para tal efecto se asumen los principios del sistema concebidos en el marco conceptual, a saber:

Se reconoce al profesor de la Universidad Católica de Colombia como ser humano y profesional en formación permanente y miembro de equipos de trabajo de alto desempeño. Para esto la institución brinda los espacios, recursos y estímulos apropiados que promuevan un proceso de aprendizaje individual y grupal.

1. La evaluación es un proceso que aporta a la calidad de la educación y debe ser utilizada primordialmente dentro de un ciclo de mejoramiento continuo. Por tanto, para mejorar es necesario evaluar. Lo que se evalúa se fortalece y se hace evidente.
2. La evaluación y desarrollo del profesor corresponde a una práctica social que trae consigo reflexiones colectivas desde un punto plural y democrático, de manera que se creen condiciones y procesos alternativos que conlleven a la generación de responsabilidad académica por parte de toda la comunidad educativa, en aras de identificar las fortalezas y aspectos a mejorar asociados al desempeño docente, y en general de las dinámicas académicas de la Universidad Católica de Colombia.
3. La evaluación del profesor se propone como una herramienta de cambio y mejoramiento de la práctica docente, respondiendo así a las políticas educativas de la Universidad Católica de Colombia. No obstante, esta evaluación de carácter institucional se posiciona como un acto reflexivo, de participación de la comunidad educativa, un acto transparente y por ende formativo.

---

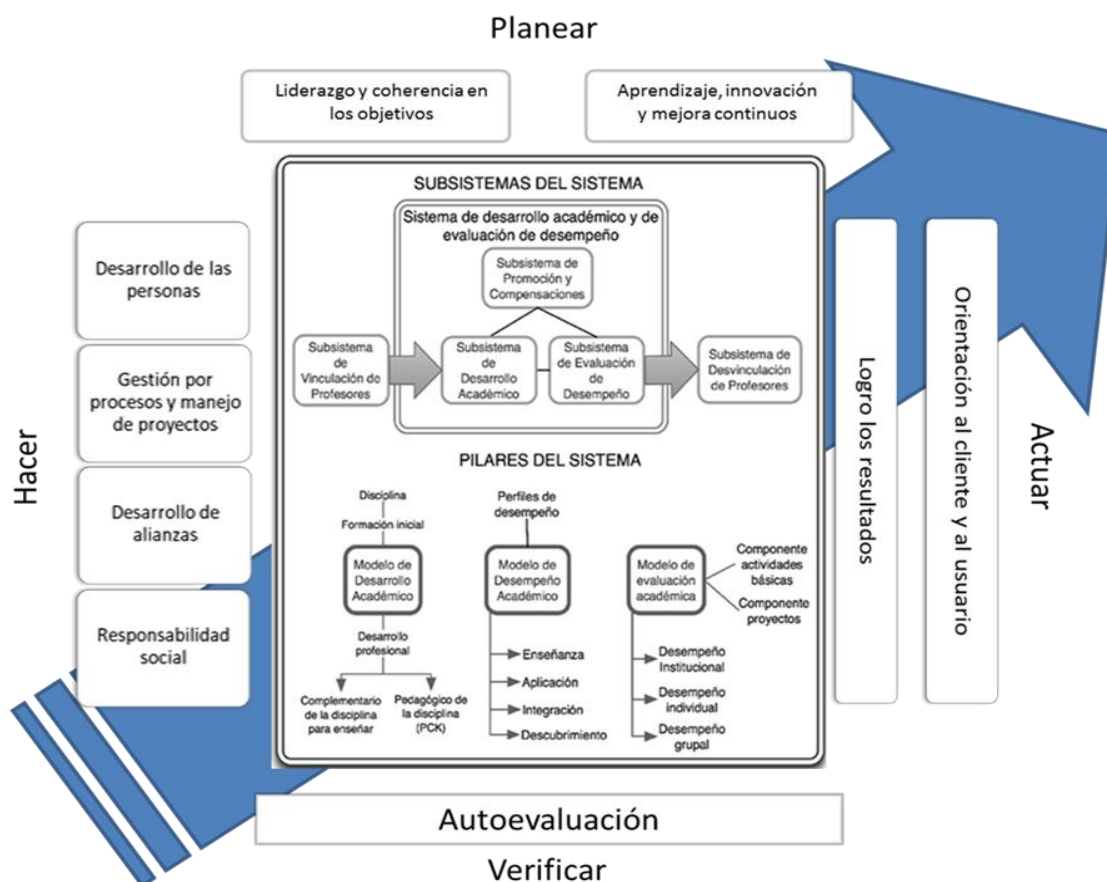
<sup>(\*)</sup> Principios que en caso de optar por ser reconocidos como organismo certificador de personas, el alcance de la acreditación se expresará en términos de certificar profesores en función del aprendizaje de los estudiantes, del desarrollo académico y de las responsabilidades y compromisos con la Universidad Católica de Colombia, los cuales serán asumidos como normas sobre competencia o como documentos normativos aplicables.

<sup>(\*\*)</sup> Idem.

4. La evaluación arroja información que se utiliza de manera adecuada en la toma de decisiones, por tanto, requiere combinar indicadores cuantitativos y cualitativos.
5. La evaluación implica procesos previos de planeación y la planeación requiere de la evaluación.
6. Las metas de evaluación y los planes que de ella se deriven deben ser establecidos y compartidos con el sujeto de la evaluación, en este caso, el profesor. La evaluación se hace sobre compromisos adquiridos que a su vez son objeto de seguimiento y resultados; estos últimos deben ser coherentes con las metas de desarrollo institucional.
7. La evaluación requiere de la reflexión y de la retroalimentación permanente, acompañada de un clima adecuado para el desarrollo personal y profesional, así como de mecanismos de estímulo e incentivo para generar compromiso y cambio durante el tiempo.
8. El sistema se diseña desde la perspectiva del aprendizaje humano y la construcción de comunidades de aprendizaje, en cuyo marco la evaluación es parte integral del mismo sistema y juega un rol formativo antes que punitivo.
9. El Sistema busca promover la capacidad del profesor para –de manera colectiva–, planear las actividades, desarrollarlas, evaluarlas y aprender en su desarrollo. Por ello los momentos institucionales de evaluación sumativa del desempeño del profesor incluyen como punto central los productos individuales y colectivos, la calidad de la planeación y de la ejecución, la capacidad de trabajar en equipo, así como las propuestas de mejoramiento que surgen de la evaluación.
10. El componente de evaluación sumativa del desempeño del profesor se centrará sobre el cumplimiento de las actividades generales básicas definidas por la Universidad Católica de Colombia y sobre los productos individuales y colectivos acordados en los momentos de planeación entre la institución, el profesor y los grupos en que participa.

11. En la definición de incentivos y reconocimientos a las actividades del profesor (incluidos los ajustes salariales), se tomará en cuenta los resultados individuales y grupales, así como la complejidad de las responsabilidades que tenga frente a la Universidad Católica de Colombia.
12. El proceso de evaluación partirá de una aproximación a evaluar por evidencias, basada en criterios públicamente conocidos en los cuales participa activamente el evaluado, en este caso, el profesor.
13. El Sistema de evaluación del desempeño no debe utilizarse directamente con propósito de desvincular un profesor, pues ello desvirtúa el objetivo central de contribuir al mejoramiento.
14. La carrera profesoral tradicionalmente representa un conjunto de niveles a los cuales puede acceder el profesor en reconocimiento a sus logros sin contemplar las nuevas responsabilidades, pues se asume que logros altos implican un compromiso frente a las nuevas responsabilidades. En este Sistema se busca un balance adecuado entre los logros pasados y las responsabilidades futuras que se adquieren. Un paso a una nueva categoría es más un compromiso mutuo entre el profesor y la Universidad Católica de Colombia que implica mayores responsabilidades, que un reconocimiento a logros pasados. De igual manera la categoría de titular es una categoría temporal mientras se tienen las responsabilidades asociadas.

Figura 8. Modelo del Sistema de Gestion para el desarrollo y evaluación docente según los pilares y componentes propuestos en el modelo conceptual



Fuente Autor<sup>(\*)</sup>

**5.7.2.1 Términos y definiciones.** Para todos los efectos se utilizarán las definiciones provistas desde el documento de Jorge Enrique Celis e Ismael Mauricio Duque Escobar<sup>64</sup>, Consideraciones para el diseño de un sistema de desarrollo académico y evaluación del desempeño de profesores de la Universidad Católica de Colombia; y en la Norma ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario<sup>65</sup>.

(\*) Diseñado y adaptado a partir de CELIS, Jorge y DUQUE, Ismael. Op. cit. p.57

<sup>64</sup>Ibid. p.57

<sup>65</sup>INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000:2005. Primera actualización. Bogotá: El Instituto, 2006, 36.p

### 5.7.2.2 Requisitos generales.

A continuación se relacionan los requisitos que debe cumplir la universidad para atender de manera sistemática las actividades requeridas para la implementación del modelo.

**-Evaluación docente.** La Universidad debe establecer las políticas y los procedimientos que serán usados para adelantar las actividades propias y relacionadas con la certificación de sus profesores y su administración. Debe ser imparcial y equitativa, así como debe incluir los principios y pilares del sistema académico y evaluación del desempeño de los profesores, considerando los requisitos legales aplicables. Todos los procedimientos asociados deben estar disponibles y deben ser de conocimiento general de los profesores y demás partes interesadas, en procura de imposibilitar o inhabilitar el acceso a aspirantes y candidatos.

La universidad, mediante la definición de las políticas y los procedimientos, debe garantizar una sistemática transparente para otorgar, mantener y renovar la calificación de sus profesores, de acuerdo con los temas relacionados y especificados.

La universidad debe estructurar su organización de tal modo que brinde confianza en su habilidad y suficiencia para desarrollar las actividades propias exigidas en el modelo, con documentos y evidencias que demuestren su imparcialidad, integridad y confidencialidad de frente a los aspirantes, candidatos, profesores y a las demás partes interesadas. Esta estructura debe ser debidamente formalizada y conocida por todas las partes interesadas de tal manera que se resguarde la imparcialidad. Además, debe ser participativa, permitiendo la cooperación de todas las partes interesadas en la generación de las políticas y la aplicación de principios relacionados con el contenido y funcionamiento del sistema.

Se debe administrar el modelo contando con la participación de las autoridades académicas pertinentes, mediante la conformación de una representación /comisión de alto nivel, sin predominio de intereses particulares, garantizando la aplicación de los principios y pilares definidos y el logro de los objetivos presupuestados. Los resultados logrados mediante la aplicación de los mecanismos o herramientas para el desarrollo y evaluación docente serán administrados por una dependencia relacionada con el quehacer académico, como por ejemplo la Decanatura Académica.

La Comisión debe ser garante de las decisiones relativas a otorgar y mantener los resultados de la evaluación y desarrollo docentes, de los medios para que los profesores mantengan y mejoren su evaluación, así como de las consecuencias en caso de que no sea lograda la calificación esperada por parte de los aspirantes, candidatos y docentes evaluados, conforme a sus obligaciones contractuales. La universidad debe garantizar que ninguna de las partes interesadas actúe incumpliendo las políticas, procedimientos y los compromisos adquiridos.

**5.7.3 Directriz dos.** La universidad establece el perfil del profesor con el que desea contar, describiendo de manera detallada cada uno de los aspectos que son considerados relevantes para que una persona interesada pueda optar por dicho reconocimiento. El perfil de ingreso se asume como el conjunto de aquellos atributos mínimos que debe tener un profesional interesado en ingresar a la carrera docente en una universidad: formación, experiencia y producción en investigación, experiencia en gestión curricular, experiencia en gestión de la calidad y experiencia profesional diferente a la universitaria<sup>66</sup>.

La universidad proveerá a los aspirantes, candidatos y/o profesores en los procesos de selección y promoción la preparación y formación inicial y continua necesaria, la interiorización de los principios de opción formativa de acuerdo con los programas curriculares que garanticen el logro de los objetivos de formación y perfil de egreso propuestos por la universidad, explicando o aclarando los requisitos de los documentos normativos aplicables. De igual forma brindará consejos y formación como parte preparatoria de la evaluación. No se restringe el intercambio de información con el aspirante, candidato y/o profesor, y otras partes interesadas.

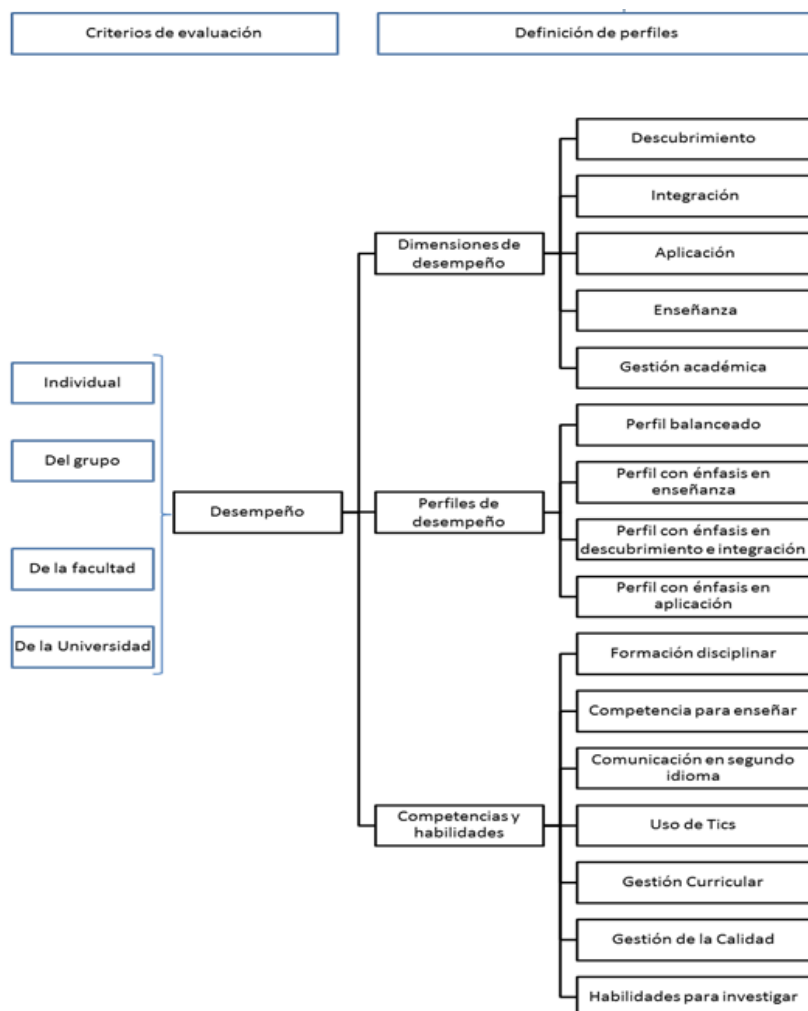
Los procedimientos requeridos deberán abarcar cada una de los procesos que se muestran en la figura 9, siempre fundamentados en cada uno de los pilares establecidos y que garantizarán el logro de los objetivos propuestos:

---

<sup>66</sup> CELIS, Jorge y DUQUE, Ismael. Op. cit., p. 43.



Figura 9. Criterios y definición de perfiles del docente



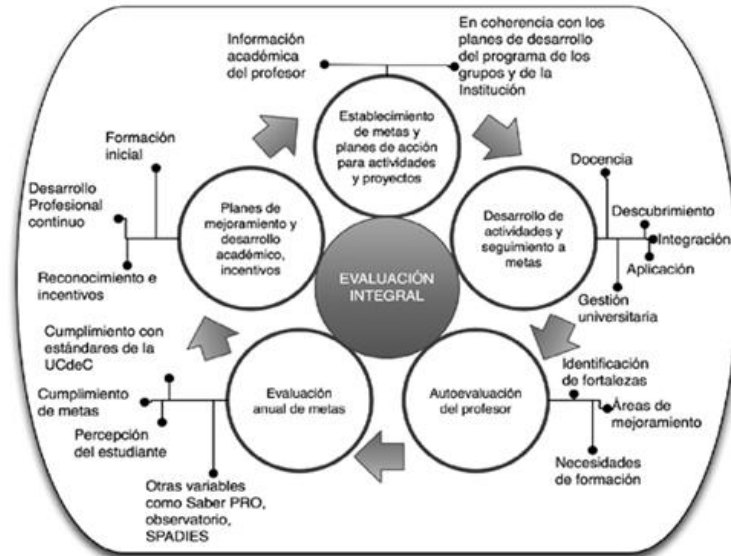
Fuente Autor<sup>(\*)</sup>

En las actividades de formación que debe desarrollar la universidad con sus profesores se deben incluir como mínimo aspectos relacionados con la enseñanza, la gestión curricular, la gestión de la calidad y la investigación.

Los procedimientos definidos para la evaluación del docente deben incluir como mínimo los establecidos en la figura 10:

<sup>(\*)</sup> Diseñada y adaptada a partir de CELIS, Jorge y DUQUE, Ismael. Op. cit. 43

Figura 10. Estructura para la evaluación integral del docente



Fuente CELIS, Jorge y DUQUE, Ismael. Op. cit., p. 68.

Para efectos de implementar adecuadamente el modelo, la universidad debe:

- a) Basarse en las buenas prácticas relacionadas y tener definidas las políticas y procedimientos para su operación.
- b) Manejar un vocabulario común a todas las partes interesadas.
- c) Definir adecuada y formalmente los roles y responsabilidades de todos los involucrados, con el fin de garantizar la independencia y la imparcialidad requerida.
- d) Centrarse en el logro de los objetivos del modelo.
- e) Gestionar y tomar decisiones a tiempo.

- f) Guiarse por un *business case* para conseguir la adecuada implementación del modelo, en consideración a los hechos y no las simples especulaciones.
- g) Tener los recursos financieros necesarios para la operación del sistema.
- h) Asegurar que las partes interesadas estén debidamente representadas en la planificación y en la toma de decisiones.
- i) Las personas involucradas en los procesos relacionados con el desarrollo y evaluación docentes deben contar con la educación, conocimientos técnicos y experiencia necesarios para tal efecto.

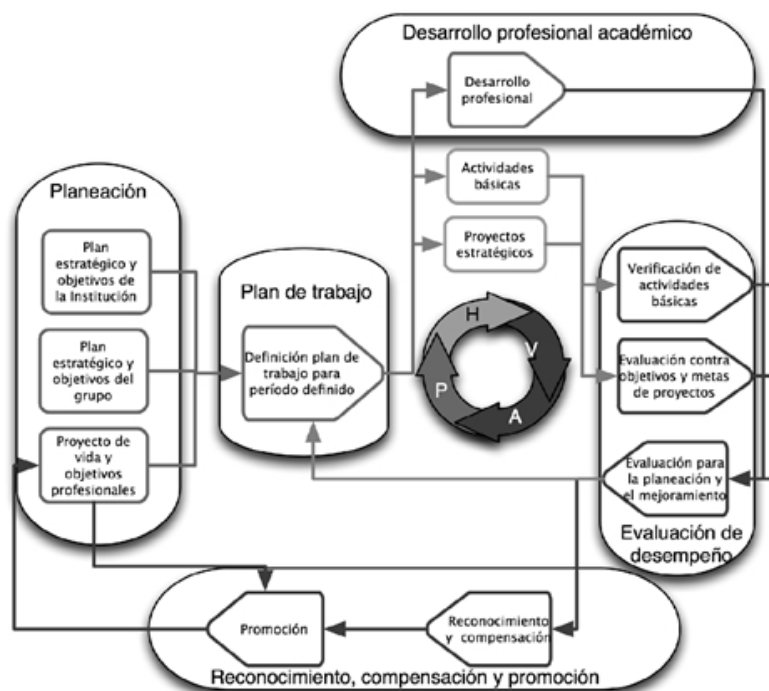
La universidad debe definir las políticas y procedimientos que permitan al aspirante, candidato o profesor la resolución de apelaciones y quejas sobre los procesos inherentes, la aplicación de las políticas y los procedimientos para evaluar el desarrollo y evaluación docentes. El Consejo Académico de la universidad será la instancia responsable de analizar y resolver las apelaciones, quejas y reclamos provenientes de los aspirantes, candidatos y/o profesores. Para tal efecto, debe establecerse un procedimiento que indique claramente las circunstancias, medios y plazos que tiene el apelante para exponer formalmente su caso, la garantía de la imparcialidad, los tiempos de respuesta y los plazos para la apelación. Ningún miembro de la comisión encargada de garantizar los procesos de desarrollo y evaluación docentes podrá formar parte de las comisiones encargadas por el Consejo Académico para resolver quejas, reclamos y/o apelaciones.

**5.7.4 Directriz tres.** Las quejas, reclamos y apelaciones deben ser usados como fuentes de información para el manejo de posibles inconformidades del sistema y la toma de decisiones flexibles. La utilización de las herramientas definidas para garantizar el desarrollo continuo del sistema y su eficiencia son necesarias para aplicar acciones correctivas, de mejoramiento y de mitigación, minimizando los errores y sus consecuencias. Estas acciones deben restituir el correcto funcionamiento del sistema y garantizar la conformidad con los requisitos del modelo, evitando la recurrencia de las inconformidades que las originan.

**5.7.5 Directriz cuatro.** Los procesos relacionados con la promoción docente y las compensaciones deben incluir una metodología sistemática que permita acceder a los interesados a los programas de promoción, ajustada a las políticas de compensación de la universidad. Para tal efecto la metodología debe incluir como

mínimo el reconocimiento y la compensación (reconocimiento de los logros); y la promoción que reconoce el compromiso no solo en el presente, sino también en el futuro del académico.

Figura 11. Interrelación de los procesos que componen el sistema de desarrollo académico y de evaluación de desempeño de los profesores desde el marco conceptual

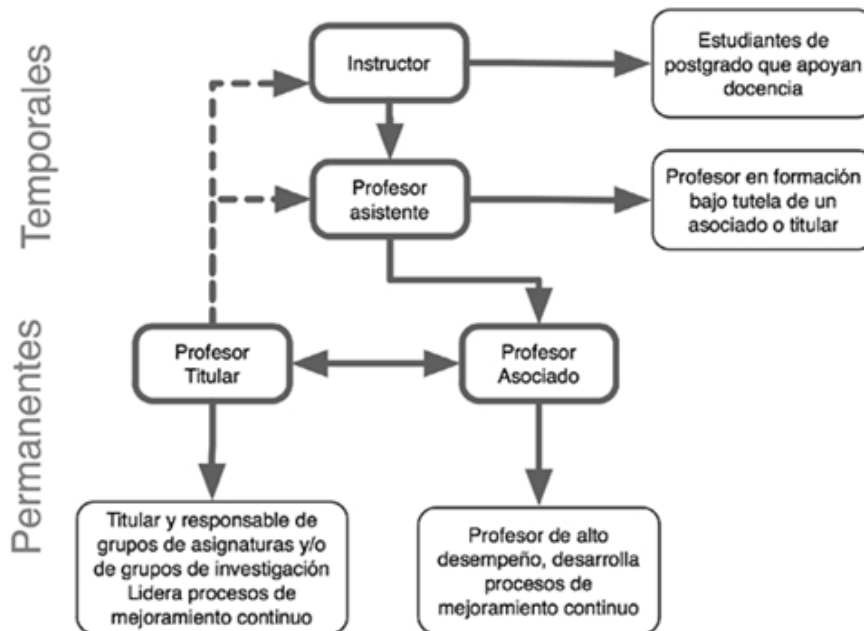


Fuente CELIS, Jorge y DUQUE, Ismael. Op. cit., p. 69.

Deben establecerse políticas claras que incluyan el reconocimiento a actividades especiales como las coordinaciones, direcciones y decanaturas, las mismas que se gestionarán por medio de bonificaciones temporales mientras subsista el cargo y la responsabilidad asociada.

Estos procesos deben incluir las diferentes categorías a las cuales puede aspirar un docente de la universidad, y que deben estar armonizadas con las categorías establecidas en las IES en Colombia, a saber: instructor, profesor asistente, profesor asociado y profesor titular.

Figura 12. Categorías de la carrera profesoral y su interrelación



Fuente CELIS, Jorge y DUQUE, Ismael. Op. cit., p. 72.

**5.7.6 Directriz cinco.** Los procesos relacionados con la vinculación y desvinculación de los profesores de la universidad deben estar enmarcados en metodologías claras, bajo responsabilidades debidamente definidas que correspondan a las necesidades de la institución, garantizando transparencia y objetividad, e incluyendo la definición de tiempos de prueba y la evaluación de continuidad.

Todas las actividades relacionadas con una nueva contratación deben contar con el perfil, tanto en lo disciplinar como en aspectos generales, garantizando la adecuada adaptación a la cultura organizacional y a las expectativas de la Universidad Católica de Colombia.

Al momento de surgir la necesidad de vincular un nuevo profesor o reemplazar uno que se retira, debe establecerse la metodología que permita la conformación del comité ad-hoc, el cual estará encargado de estudiar los candidatos, presentarlos al decano y dar una recomendación. La responsabilidad final de contratación del docente es exclusiva del decano de la facultad. De acuerdo con las políticas institucionales, la contratación debe estar debidamente sustentada en el plan de desarrollo de la facultad y en el perfil de profesor.

**5.7.6.1 Desarrollo y Mantenimiento de un Esquema.** La universidad debe establecer los métodos y mecanismos a utilizar para evaluar el desarrollo y la evaluación de las competencias de los candidatos, proporcionando las políticas y procedimientos apropiados para el desarrollo inicial y el mantenimiento continuo de dichos métodos y mecanismos. Estos incluyen la definición de las políticas relacionadas con la manifestación del liderazgo de la rectoría y la coherencia con los objetivos planteados, incluyendo las directrices propias para el aprendizaje, innovación y mejoras continuas no sólo del sistema, sino también de los procesos académicos de la institución. Adicionalmente, deben ser incluidos los criterios y métodos usados para la revisión continua del sistema y la permanente adecuación de dichos enunciados, considerando en el plan de desarrollo de la universidad.

Los documentos normativos utilizados como criterios frente a los que se evalúa (el desarrollo y la evaluación docente de un aspirante, candidato y/o profesor), deben ser los definidos previamente mediante la construcción de los perfiles que incluyan cada uno de los aspectos que deben ser tenidos en cuenta, y que favorezcan la vinculación de los profesores, el desarrollo académico, la evaluación del desempeño y la desvinculación.

Cada uno de los aspectos antes citados debe incluir las diferentes dimensiones mediante las cuales será evaluado un profesor: descubrimiento, integración, aplicación, enseñanza y gestión académica. El modelo de desempeño debe incluir los aspectos referidos al desempeño individual, del grupo, de la facultad y de la Universidad Católica de Colombia.

El tipo de perfil para la selección y evaluación del profesor seleccionado debe responder a un acuerdo entre el profesor y la Universidad Católica de Colombia, buscando un balance tal que la Facultad pueda cumplir con sus diferentes dimensiones de trabajo, potenciando al mismo tiempo las capacidades de cada profesor para garantizar un desarrollo individual que genere aportes al desarrollo institucional.

**5.7.6.2 Sistema de Calidad.** La universidad debe establecer y documentar un sistema de gestión que cubra todos los requisitos de este modelo, así como debe asegurarse de la aplicación de los requisitos aquí incluidos; es decir, el sistema debe ser debidamente implementado en las áreas interesadas. En este sentido, la universidad debe establecer un procedimiento que le permita el adecuado control de los documentos y de los registros generados. Dicho procedimiento debe incluir los mecanismos que le permitan asegurarse de la vigencia y adecuación de la

documentación de origen interno y externo aplicable, así como de los registros resultantes de las actividades propias.

Los procedimientos y registros deben evidenciar que los procesos de vinculación, desarrollo, evaluación del desempeño y desvinculación se llevan a cabo de manera sistemática, sin sesgos o presiones indebidas, garantizando la independencia, imparcialidad y confidencialidad requeridas. A partir de la realización de dichos procesos se debe establecer que se haya cumplido eficazmente con respecto a los formularios de solicitud, informes de evaluación, actividades de seguimiento y verificación. Los procedimientos y registros deben identificarse, gestionarse y disponerse de tal modo que se resguarde la integridad del proceso y la información. Los registros deben guardarse de acuerdo con las normas legales vigentes en temas contractuales.

Por otro lado, la universidad debe definir, programar y realizar las actividades tendientes a revisar el desempeño del sistema de gestión y su eficacia. Estas actividades de autoevaluación deben comprender la realización de revisiones por parte de la rectoría y de las auditorías internas. Debe existir un procedimiento documentado para cada una de dichas actividades.

**5.7.7 Directriz seis.** Debe existir un procedimiento para la revisión de las actividades de autoevaluación, el cual debe incluir:

1. Frecuencia de realización.
2. Desempeño de las actividades desarrolladas.
3. Gestión de indicadores.
4. Acciones de mejoramiento tomadas y puntos de decisión flexibles.
5. Propuesta de mejoramiento.

**5.7.8 Directriz siete.** En las auditorías internas, deben considerarse como mínimo los siguientes aspectos:

**5.7.8.1 Objetivo de la auditoría.** El auditor no es un evaluador o calificador de lo hecho: no pretende implementar la auditoría como un ejercicio cuya intención es otorgar reconocimientos adicionales a la empresa. Por el contrario, busca ser un punto de referencia que le permita a la universidad reflexionar sobre su manera de pensar, y así generar conocimiento sobre la manera de aplicar dichas reflexiones en su interior en torno a la adaptabilidad y al manejo de su organización, entendida como un colectivo que trabaja y evoluciona de forma natural para garantizar la sostenibilidad y el logro de la excelencia.

El auditor debe brindar su colaboración para que la universidad logre este objetivo, bien sea generando oportunidades para la fecundación de conocimientos aplicados, o bien valorando adecuadamente lo hecho.

**5.7.8.2 Principios básicos.**

- a) Las organizaciones debe ser entendidas como seres vivos, como un todo, y no como la suma de partes independientes.
- b) Las organizaciones deben ser entendidas como una serie/conjunto de redes dispuestas para la administración de la información y la conectividad.
- c) Las organizaciones deben ser entendidas como una fuente permanente de innovación.
- d) Las organizaciones deben ser entendidas como un conjunto de miembros/personas que manifiestan una gran diversidad de ideas y pensamientos.
- e) Las organizaciones deben ser entendidas como un conjunto de sistemas complejos o instrumentos generadores de conocimiento y transformación permanente.
- f) Las organizaciones deben ser entendidas como un sistema autoorganizado que trabaja por la adaptabilidad al cambio y la sostenibilidad.



**5.7.8.3 Aspectos de competencia de los auditores.** Para que sea posible trabajar una auditoría fundamentada en la nueva realidad de las empresas, los auditores deben contar con una serie de conocimientos previos que faciliten su actuación y que a la vez sean los dinamizadores del valor agregado que deben dar a las organizaciones. Debe asumirse como punto de partida el hecho de que se va a analizar una realidad, vista como una totalidad y no como un conjunto de procesos independientes. Esta situación llevará al auditor a considerar la incertidumbre, las variaciones internas y la multiplicidad de ideas y conocimientos necesarios para abordar los nuevos problemas a los que se ve enfrentada la empresa.

El nuevo enfoque de auditoría exige que se trabaje desde la no linealidad de las organizaciones, apartando su cometido de la corriente de pensamiento con el que en la actualidad se gestionan las empresas, donde predomina el pensamiento lineal “considerado como un conjunto de ideas, en donde toda causa tiene un efecto, en donde el efecto permite predecir el fenómeno y en dónde el fenómeno tiene un mismo sentido”<sup>67</sup>. Con este nuevo enfoque se invita a las partes interesadas en la auditoría a pensar la realidad de la empresa de manera reflexiva, a generar desde allí nuevo conocimiento para ser analizado de manera conjunta y a aplicar dichas alternativas para mejorar el desempeño de la empresa y garantizar así su sostenibilidad.

**5.7.8.4 Conocimientos del auditor.** Los tres ejes sobre los cuales deberá fundamentarse el saber y la experiencia de los auditores, entendiendo que las empresas se comportan según Maldonado<sup>68</sup> como Sistemas Adaptativos Complejos, serían los siguientes:

- a) El auditor debe ser capaz de entender la complejidad de las organizaciones en medio de su entorno. Debe conocer la realidad de la universidad, su entorno local, los sucesos que puedan afectarla a nivel global, y la manera como se adaptan a las nuevas realidades.
- b) Debe ser capaz de comprender cómo actúan las organizaciones en medio de su complejidad, en torno a lo que genera conocimiento, y la articulación del mismo a través de la comunicación y del adecuado manejo de la información.

---

<sup>67</sup> PALMAS CASTREJÓN, Daniela et al. Enfoques Teóricos para Aplicaciones Concretas: Complejidad y Turismo. *En: Gestión Turística* [en línea]. Enero-junio 2011. no. 15 [consultada 2011, 10, 15], p. 99-125. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=223318904005>

<sup>68</sup> MALDONADO, Carlos. Ciencias de la complejidad: Ciencias de los cambios súbitos [en línea]. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2005 [consultado 2011, 10, 15]. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=53200205>

- c) Deben analizar el dominio de la complejidad de las organizaciones: la implementación de las nuevas maneras y formas de operar y de adaptarse al cambio, el manejo de problemas y la confiabilidad que dichos ajustes proveen a la organización.

**5.7.8.5 El criterio fundamental de la auditoría.** La razón fundamental de la organización es el cliente y su satisfacción. Sin clientes no hay organizaciones, razón por cual la auditoría debe fijarse especialmente en el siguiente criterio: cómo logra la universidad garantizar la satisfacción de los clientes y cómo se aplica desde allí su sostenibilidad.

Es importante resaltar –para todos los efectos prácticos–, que los clientes de la universidad en la aplicación del presente modelo son los profesores. Las necesidades y expectativas del cliente evolucionan con el tiempo, máxime cuando el conocimiento, la naturaleza y las sociedades están en permanente evolución y la universidad debe ser capaz de ir a la par o de anticipar las nuevas tendencias.

Los objetivos de la institución deben ser evaluados en el corto plazo; la implementación del nuevo conocimiento debe ser ágil, dinámica y eficaz, y el auditor debe generar una reflexión en torno a la manera en que se desarrolla este proceso. Su función no se basa en evaluar la manera en que se planifican los resultados, pues no se trata de valorar cifras cuantificadas de cumplimiento, sino de analizar la adaptación y la sostenibilidad, verificando el cumplimiento de los requisitos legales.

**5.7.8.6 Cómo se hace la auditoría.** A partir del nuevo enfoque mencionado, la auditoría se basa en la realización de un ejercicio práctico de reflexión sobre el nuevo conocimiento, las redes de manejo de información, la cohesión de todos los miembros de la organización y la adecuación de los recursos y de los esfuerzos realizados frente a la adaptación. La auditoría no se entenderá como una evaluación de resultados, sino como una propuesta de cambio y generación de nuevos conocimientos al interior de la universidad.

Para el desarrollo de esta nueva auditoría no se establecerán tiempos fijos, pues se contará con el mínimo requerido dependiendo de las necesidades de la universidad. Adicionalmente, no se adelantará el ejercicio de auditoría con fines de certificación o atestiguamiento por parte de terceros, independientes o no. El auditor planteará una conversación abierta, sin restricciones o condicionamientos entre los miembros/sujetos de la comunidad, en la cual se reflexionará sin

categorizar importancias o predefinir orden en los temas. La conversación girará en torno a:

- a) Manejo de la incertidumbre, de las variaciones internas y de la multiplicidad de ideas y conocimientos y sobre la manera/costumbre de la organización para adaptarse a estas variables.
- b) El mantenimiento de la satisfacción de sus clientes y sobre las maneras/costumbres de la organización para tratar la evolución de sus necesidades. Esta abstracción deberá concluir en un ejercicio de autoanálisis organizacional que propenda por nuevas y mejores formas de evolución para hacer las cosas.
- c) El análisis del auditor deberá estar centrado en la consideración de las redes de conectividad para el flujo de la información y sobre la participación de cada uno de los miembros del colectivo, ello debería conducir a revisar puntos débiles y de inflexión que deberán ser fortalecidos por parte de la organización para garantizar mayor adaptabilidad y nuevas propuestas de mejoría.
- d) Lo que sucede en el entorno sobre los cambios reales y de tendencia que muestra el mercado local y global. Como conclusión se deberán lograr propuestas de mejoramiento frente a la adaptación que requiere la empresa para no sucumbir ante el cambio.
- e) Se pensará reflexivamente sobre la frecuencia de los cambios y el efecto de los mismos al interior de la universidad.
- f) Se contará con la participación de otras partes interesadas: comunidad, clientes, proveedores; y, cuando sea requerido, representantes de los entes de vigilancia y de control, con el ánimo de comunicar los cambios que se presentan en las necesidades colectivas de la Universidad.

**5.7.8.7 Conclusión de la auditoría.** En términos generales, el nuevo enfoque desde el cual se consolida la auditoría debe ser capaz de:

- a) Proponer aproximaciones interdisciplinarias al interior de la universidad, mejorando las redes de información que buscan incorporar la integración de

todos los miembros de la comunidad organizacional, las actividades y los conocimientos tanto de la comunidad receptora, como de la comunidad productora.

- b) Analizar la organización como un elemento constitutivo de un sistema complejo, promoviendo su integración con la comunidad y con la sociedad, con base en su sostenibilidad dentro del mercado.
- c) Promover el mejoramiento real de la organización y su capacidad para administrar los problemas, constituyéndose como un agente dinamizador en las decisiones de cambio y adaptabilidad, de frente a las nuevas tendencias de la sociedad.
- d) Promover la cultura de la innovación para lograr la adaptación al medio y a sus necesidades en permanente evolución.

**5.7.9 Directriz ocho.** El conjunto de actividades requerido para la autoevaluación y la auditoría interna debe ser capaz de reconocer que las actividades propias de la universidad constituyen un sistema adaptativo complejo, compuesto por redes de comunicación para el mejoramiento. La retroalimentación surge como agente que garantiza la conectividad y la capacidad de generar circuitos de manejo de información, comunicación y conexión entre profesores, clientes, proveedores, competidores y el entorno social en general. Para ello, es necesario plantear y analizar la forma en que se evaluaría esta nueva realidad a través de auditorías que agreguen valor y promuevan la adecuada permanencia de la empresa.

**5.7.9.1 Disposiciones para la mejora continua y las acciones correctivas y preventivas.** La universidad debe establecer un procedimiento que le permita administrar las desviaciones de frente a lo establecido en sus políticas, objetivos, procesos y procedimientos. Cualquier incumplimiento debe ser atendido mediante la definición y establecimiento de acciones que conduzcan a eliminar la causa de dichos incumplimientos, garantizando que no se vuelvan a repetir. Las acciones de mejora pueden provenir de las revisiones de la rectoría, de las auditorías internas, de las quejas, así como de los reclamos y apelaciones de los usuarios del sistema y partes interesadas.

**5.7.9.2 Subcontratación.** Cuando la Universidad decida subcontratar algún trabajo relacionado con la evaluación del desarrollo y desempeño de sus docentes, se debe establecer un acuerdo formalmente documentado que incluya los temas pactados y la confidencialidad necesaria. Además, debe prevenir la aparición de conflictos de intereses. Las partes subcontratadas se obligan a trabajar de acuerdo con los procesos y procedimientos establecidos por la universidad.

Debe existir un procedimiento documentado que le permita a la universidad asegurar la efectividad de las compras y la subcontratación, garantizando el adecuado control de las actividades subcontratadas y la adecuación de los productos comprados que son requeridos para la gestión del sistema. Debe así mismo evaluar permanentemente el desempeño de los proveedores de productos y servicios, tomando las acciones necesarias para garantizar su continuidad como proveedores.

**5.7.9.3 Procedimientos e instructivos.** La universidad debe establecer los procesos propios para desarrollar las actividades que conduzcan a garantizar el desarrollo y la evaluación de los profesores. En este contexto, deben existir como mínimo:

1. Un manual de calidad en el que la empresa represente las políticas, objetivos, procesos y compromisos con la calidad que adquiere para llevar a cabo de manera sistemática los procesos relacionados con el desarrollo y evaluación docente.
2. La identificación de los procesos propios del sistema, en donde se incluyan los indicadores de implementación y verificación de:
  - a) El proceso de liderazgo de la Rectoría.
  - b) El proceso de desarrollo de los profesores:
    - Contratación docente.
    - Desarrollo académico.

–Evaluación de desempeño.

–El proceso de desvinculación de profesores.

–El proceso de desarrollo, desempeño y evaluación académica. Aspectos del desempeño académico, dimensiones del desempeño académico, el perfil del profesor, campos disciplinares del desempeño, atributos del perfil y la estructura para la evaluación integral.

c) Modelo de desarrollo profesional, incluyendo la promoción y compensaciones, Categorías de profesores, Evaluación de la enseñanza y Productos e indicadores según dimensión de desempeño.

d) Procedimientos y registros requeridos.

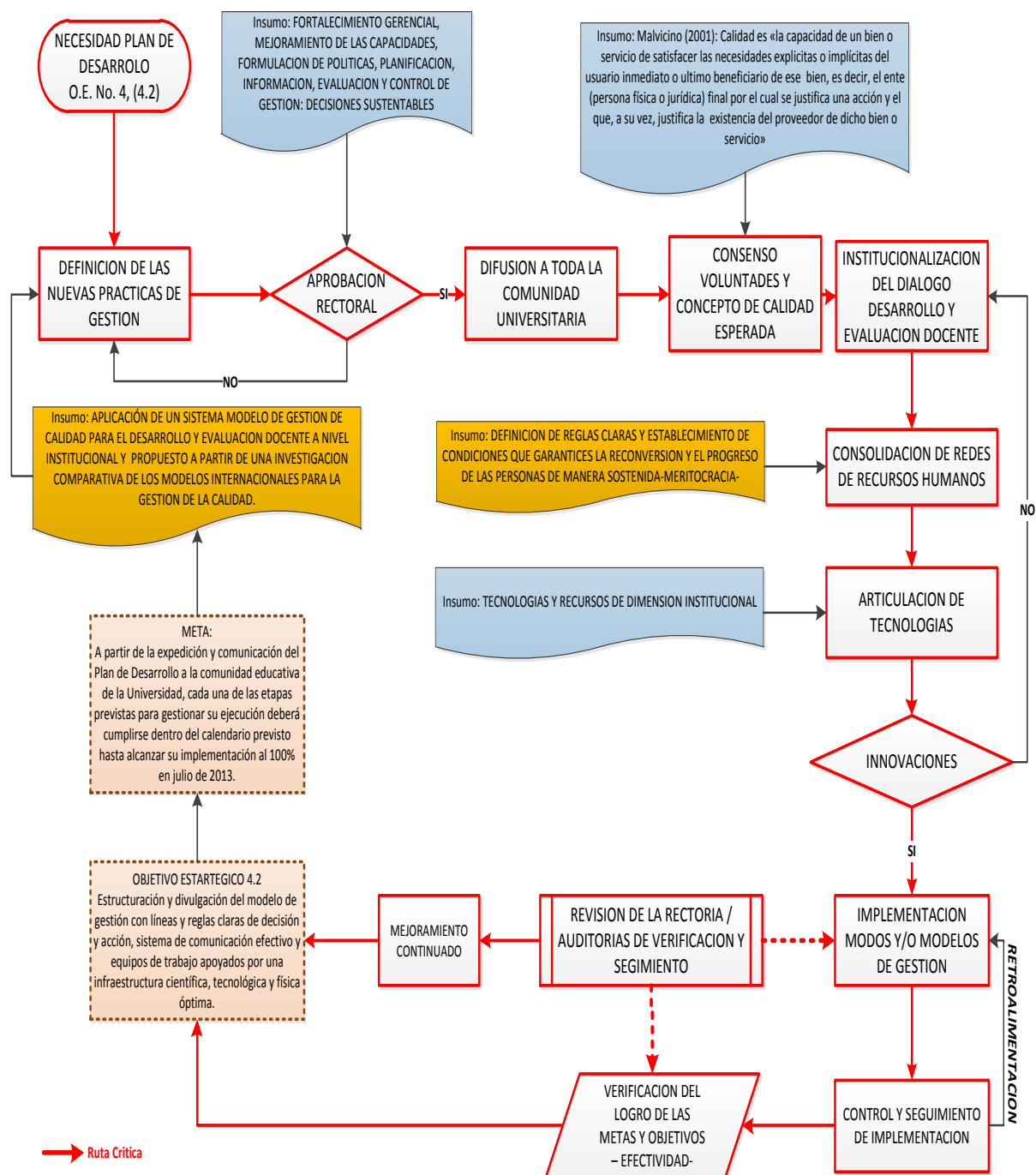
e) Métodos para la evaluación de la efectividad, indicadores de gestión, metas y frecuencias de medición.

f) Mejoramiento continuo, acción correctiva/preventiva.

g) Revisión por la Rectoría y Auditorías Internas.

h) Definición de perfiles de competencia de las personas que operan el sistema de gestión basados en educación, formación y experiencia.

Figura 13. Modelo de Gestión para el Desarrollo y Evaluación Docente de los Profesores de la Universidad Católica de Colombia: Ruta de implementación



Fuente Autor

## 6. CONCLUSIONES

Es importante resaltar la necesidad y la importancia que ha tenido para la Universidad Católica de Colombia planificar y aplicar un sistema que evalúe y sistematice su gestión a nivel educativo y formativo, con el fin de abrir espacios y procesos que permitan mejorar los niveles de calidad de los docentes que ejercen sus labores en la institución. En este sentido, se ha propuesto un modelo de gestión y acreditación en donde se destaca principalmente el papel de los profesores, en el cual se abarcan diferentes dimensiones y variables que se encuentran relacionadas con la gestión docente. Entre dichas dimensiones, el modelo propuesto establece un marco de actuación sistemático, objetivo e independiente que permite a los procesos relacionados establecer una adecuada delimitación de los perfiles que deben tener los docentes que solicita la universidad, así como su selección, contratación, evaluación y desvinculación. Todos estos propósitos se hallan sometidos a unos requisitos detallados y normalizados, a unas especificaciones y lineamientos que se establecen desde el comienzo en el modelo, dentro de los cuales se incluyen mecanismos de promoción, compensación y autoevaluación.

El modelo que se ha propuesto tiene repercusiones positivas en los estándares de calidad de la Universidad Católica de Colombia, ya que los diversos factores y procesos que hacen parte de la vinculación y de la labor docente se encuentran controlados por un sistema, a través de mecanismos de retroalimentación que fomentan la integración y la participación de la comunidad académica, con la intención de superar las dificultades, los obstáculos y los problemas encontradas. En efecto, el modelo de gestión de calidad, a partir del continuo seguimiento y la evaluación en torno a las actividades desarrolladas por la institución, permite referenciar a tiempo los problemas y las equivocaciones, para así solucionarlas y lograr el mejor desempeño posible, cumpliendo en los plazos establecidos los objetivos que fueron trazados.

Otro de los aspectos relevantes del modelo de gestión de calidad que se ha propuesto, es garantizar la objetividad e imparcialidad de los resultados, evitando que los procesos se encuentren sesgados por intereses personales, de manera que se promueva la transparencia en la gestión basada en la ética y en los valores. De esta forma, a partir del modelo es posible lograr una mayor calidad en cada docente, lo cual se verá reflejado en un crecimiento en la calidad académica de la institución en general. Las relaciones interpersonales se han consolidado como elemento vital del modelo de gestión expuesto, en el cual se ha evidenciado la importancia de fomentar relaciones amenas entre todo el cuerpo docente, de modo que a través de su integración y su comunicación eficiente se desarrollen mecanismos que permitan mejorar el



sentido de pertenencia hacia la institución. Además, a través de dicha integración se promueve la aplicación de estrategias y soluciones conjuntas para solucionar los problemas y desarrollar acciones que tiendan a mejorar la situación académica y formativa de la universidad.

Como se ha establecido en el desarrollo del presente estudio, el modelo de gestión de calidad que se ha proyectado para la Universidad Católica de Colombia está diseñado para mejorar el rendimiento y el desarrollo de la institución en dos sentidos. En primer lugar, frente a los retos que impone el Estado para la certificación y acreditación académica de la institución y sus planes curriculares, por lo que resulta imprescindible evaluar el desempeño docente y la capacidad de aprendizaje de los estudiantes durante su paso por la universidad. En segundo lugar, para satisfacer las exigencias de una sociedad sujeta a continuas transformaciones, que cada vez demanda más la necesidad de profesionales preparados para asumir no solo los retos concernientes a sus carreras y a su desempeño laboral, sino también a la construcción de una sociedad mejor para todos, más justa y equitativa.

En este sentido, el modelo de gestión busca, ante todo, proveer la sostenibilidad de la gestión desarrollada por la universidad. Por ello se ha incluido una propuesta general para el desarrollo de las actividades de auditoría interna que cumplen la función de certificar y acreditar a la universidad ante el Estado. En la propuesta se incluyen directrices que especifican las labores, exigencias y normatividades que deben tener dichas auditorías, cuya principal función en el presente contexto, es la de promover una mayor calidad académica al interior de la universidad y mejorar su capacidad para administrar y solucionar los problemas. Por esta razón, la auditoría no se entiende como un proceso mediante el cual simplemente se evalúa y se certifica, pues se constituye como un agente dinamizador en las decisiones de cambio y adaptabilidad de la institución frente a las nuevas exigencias de la sociedad.

Por otro lado, el modelo de gestión de calidad propuesto es un aporte e instrumento importante para la Universidad Católica de Colombia, en la medida en que se acopla con los demás procesos que sigue la institución, diseñados para mejorar sus estándares de calidad. En efecto, la propuesta se articula con los lineamientos y las reglamentaciones establecidas por la universidad, manteniendo su enfoque académico y las políticas administrativas con las cuales ha funcionado durante todos los años que lleva prestando el servicio de la educación. Así, dentro del modelo se incluye una metodología sistemática para el desarrollo de los docentes, la cual está inscrita dentro de los términos especificados por los modelos académicos y de seguimiento de actividades en la institución. Así bien, para que el modelo de gestión que se ha diseñado

represente un aporte significativo a la institución, y sirva además como apoyo en la consecución de certificaciones y acreditaciones, debe basarse y articularse con las propuestas vigentes al interior de la universidad.

A partir de una articulación entre los requisitos y las necesidades del modelo de gestión propuesto, con los lineamientos, reglamentaciones y estándares de la Universidad Católica de Colombia, se definió la estructura general del modelo. Dentro de la esta se incluyen los principios y conceptos básicos, los objetivos, la organización, las etapas y las directrices que direccionan su aplicación y desarrollo. Además, con base en esto se han explicado cuáles son los resultados que se esperan, cuáles son las características de los procesos evaluativos y los requerimientos generales que son necesarios para ponerlo en funcionamiento. Todo ello con la intención de explicar de la manera más detallada posible el modelo y con la intención que sea posible su puesta en práctica por parte de la institución.

La propuesta del modelo de gestión ha partido de las necesidades y de los retos que se ha venido trazando la universidad en medio de su proceder académico y administrativo. De tal manera, en coherencia con dichas necesidades, el modelo contribuye a mejorar los procesos de calidad docente a partir de una propuesta práctica y operativa que busca desarrollar y apoyar el desempeño académico y docente, en relación con las exigencias y los requisitos del Estado y con los cambios constantes que afronta la sociedad. La investigación que se ha realizado tiene el objetivo principal de aportar soluciones concretas y efectivas ante la falta de un modelo de gestión para la calidad docente en la universidad, en el cual se incluyan los requisitos, directrices, etapas y actividades necesarias para apoyar el desarrollo docente y académico de la institución. Esto le permitirá implementar en la práctica, mediante la aplicación de acciones operativas en su interior, una propuesta que se ha consolidado a partir de un carácter teórico, fundamentado a través del estudio y el análisis de diversos modelos de gestión de calidad en el mundo, tomando lo mejor de cada uno de ellos y teniendo en cuenta las particularidades y el ambiente específico de la Universidad Católica de Colombia.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILA CABRERA, Vistremundo. El concepto calidad en la educación universitaria: clave para el logro de la competitividad institucional. En: Revista Iberoamericana de Educación [en línea]. Marzo, 2005, vol. 5, no. 35 [consultada 2012, 08, 09]. Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/880Aguila.PDF>

AJA QUIROGA, Lourdes. Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. En: Acimed [en línea]. Septiembre 2005, vol. 10, no. 5. [consultado 2012, 07, 10]. Disponible en <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1024-94352002000500004>

ARRANZ, Pablo. Los sistemas de garantía de calidad en la educación superior en España. Propuesta de un modelo de acreditación para las titulaciones de grado empresa. Tesis Doctoral en el programa de Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas. Burgos: Universidad de Burgos, 2007, 198 p.

ALONSO, Luis Enrique. La mirada cualitativa en sociología. Madrid: Editorial Fundamentos, 1998. 268 p.

BLANCO, Ingrid. Diseño de un modelo de gestión integral para las instituciones de educación superior, basado en los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación del Consejo Nacional de Acreditación CNA. Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Educación. Cartagena: Universidad de Cartagena, 2009, 163 p.

BOZU, Zoia, y CANTO HERRERA, Pedro José. El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: competencias profesionales docentes. En: Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria [en línea]. 2009, vol. 5, no. 2 [consultada 2012, 06, 02], p. 87–97. Disponible en: [http://webs.uvigo.es/refiedu/Refiedu/Vol2\\_2/arti\\_2\\_2\\_4.pdf](http://webs.uvigo.es/refiedu/Refiedu/Vol2_2/arti_2_2_4.pdf)

COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Lineamientos para la acreditación de programas. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional, 2006. 128 p.

COMISIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA. Modelo de calidad para la acreditación de carreras universitarias y estándares para la carrera de educación [en línea]. 2008 [consultado 2013, 01,13], 106 p. Disponible en: <http://www.eduteka.org/pdfdir/PERUEstandaresCarreraEducacion2008pdf>

CUSTOMER OPERATIONS PERFORMANCE CENTER INC. y KENWIN S.A. Norma COPC 2000 para Organizaciones de gestión de proveedores, (VMO's). Norma COPC-2000 VMO. Version 2.3, Revision 1. Austin, Texas USA, 2009, 92 p.

DENEGRI, Marianela, CABEZAS, Daniel y HERRERA, Viviana. Diseño de un sistema de evaluación de la gestión: aportes de la gestión de la calidad a una unidad de educación superior. En: Educación y Humanidades [en línea]. 2010, vol. 2, no. 1 [consultado 2012, 11, 26], paginación. Disponible en: [http://dungun.ufro.cl/~ticedu/documentos/2edicion/colaboraciones/diseño\\_de.pdf](http://dungun.ufro.cl/~ticedu/documentos/2edicion/colaboraciones/diseño_de.pdf)

ESPINOZA, Óscar. Los sistemas de aseguramiento de la calidad en la educación superior en América Latina. En: Revista Digital Akademeia [en línea]. 2003 [consultado 2013, 01, 08]. Disponible en: <http://www.revistaakademeia.cl/wp/wp-content/uploads/2010/08/Los-sistemas-de-aseguramiento-de-la-calidad-en-la-educacion-superior-en-America-Latina.pdf>

FERNÁNDEZ FIGUEROA, Kathy. Sistema de gestión de calidad en instituciones públicas de educación superior: estudio comparativo Universidad Nacional de Colombia –Universidad del Valle. Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de Magister en Administración [en línea]. Manizales, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. Facultad de Ingeniería y Administración, 2011 [consultado 2013, 02,16], 84 p.

GAITÁN REBOLLO, Linda. Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos. Trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Ingeniería Industrial. Barranquilla: Fundación Universidad del Norte, Departamento de Ingeniería Industrial, 2007, 254 p.

GIRALDO, Uriel, ABAD, Darío y DÍAZ, Edgar. Bases para una política de calidad de la educación superior en Colombia. Documentos académicos CNA [base de datos en línea]. 2002 [consultado 2013, 03, 19], 20 p. Disponible en: <http://www.cna.gov.co/1741/articulo-186502.html>

GONZÁLES LÓPEZ, Ignacio. Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas. En: XXI, Revista de Educación [en línea]. 2004, no. 6 [consultado 2012, 09, 16], p. 155-169. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1068297>

HOYOS VÁSQUEZ, Guillermo. Participación del Estado, de la comunidad académica y de la sociedad en el mejoramiento de la calidad de la educación superior. Publicaciones seriadas del Consejo Nacional de Acreditación [en línea]. 2002. Disponible en: [http://cms-static.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles-186502\\_doc\\_academic4.pdf?binary\\_rand=4289](http://cms-static.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles-186502_doc_academic4.pdf?binary_rand=4289)

INTERNATIONAL ACREDITATION FORUM. IAF Guidance on the application of ISO/IEC 17024:2003 [en línea]. IAF: 2009 [consultado día mes año]. Disponible en: [http://www.compad.com.au/cms/iafnu/workstation/pFiles/611232.IAF-GD24-2009\\_Guidance\\_on\\_ISO\\_17024\\_Issue\\_2\\_Ver2\\_pub.pdf](http://www.compad.com.au/cms/iafnu/workstation/pFiles/611232.IAF-GD24-2009_Guidance_on_ISO_17024_Issue_2_Ver2_pub.pdf)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de la Calidad para la Rama Ejecutiva del Poder Público y otras Entidades Prestadoras de Servicios. NTCGP 1000. Bogotá: El Instituto, 2004, 94 p.

\_\_\_\_\_. Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000:2005. Primera actualización. Bogotá: El Instituto, 2006, 36.p

\_\_\_\_\_. Sistemas de gestión de la calidad para instituciones de formación para el trabajo. NTC 555. Bogotá: El Instituto, 2007, 39 p.

\_\_\_\_\_. Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos. NTC-ISO 9001. Tercera actualización. Bogotá: El Instituto, 2008, 35 p.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY. Reconociendo la excelencia en los negocios de la Región Centro de México: Shingo Prize for excellence in Manufacturing, Guía de inscripción 2006 [en línea]. [consultado 2013, 02, 25), p.4. Disponible en [http://www.qro.itesm.mx/zonag/shingoprize/guia\\_inscripcion](http://www.qro.itesm.mx/zonag/shingoprize/guia_inscripcion). Pdf

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION. Evaluación de la conformidad – Requisitos generales para los organismos de acreditación que realizan la acreditación de organismos de evaluación de la conformidad. ISO/IEC 17011. Ginebra, Suiza: ISO, 2004. 28 p.

LARRONDO, María Mercedes, MEDINA, Víctor Hugo y MÉNDEZ, Germán. Modelo de Registro y Acreditación de Instituciones de Educación Superior basado en el Modelo CMMI. En: The Seventh Latin American And Caribbean Conference For Engineering And Technology–Laccei: Energy And Technology For The Americas [en línea]. San Cristóbal: Laccei, 2009 [consultado 2012,12,26]. Disponible en: <http://www.laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/p116.pdf>

LAMAGNI, Franco, et. al. Los procesos de acreditación regional de carreras de grado (MEXA/ARCU-SUR): La educación Superior como pilar para la integración y el desarrollo latinoamericano. En: Memorias I Congreso Internacional de la Red de Integración Latinoamericana [en línea]. 2011 [consultado 2012,12,26]. Disponible en: <http://www.uncu.edu.ar/relacionesinternacionales/upload/redilaeje13.pdf>

MALVICINO, Guillermo, La gestion de la calidad en el ámbito de la administración pública: Potencialidades para un cambio gerencial. En: Cuarto Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública [en línea]. (2001: 5-9 de noviembre: Buenos Aires, Argentina) [consultado 2012, 07, 17]. Disponible en <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MALVICINO,%20Guillermo%20-%20La%20gestion%20de%20la%20calidad.pdf>

MALDONADO, Carlos. Ciencias de la complejidad: Ciencias de los cambios súbitos [en línea]. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2005 [consultado 2011,10,15]. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=53200205>

MICHAVIDA, Francisco y ZAMORANO, Silvia. Panorama de los sistemas de garantía de calidad en Europa: una visión trasnacional de la acreditación. En: Revista de Educación [en línea]. Abril 2003, no. Extraordinario [consultado 2012, 12, 29], p. 235-263. Disponible en: [http://www.revistaeducacion.mec.es/re2008/re2008\\_10.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re2008/re2008_10.pdf)

MONTILLA, Omar, MONTES, Carlos y MEJÍA, Eutimio. Análisis de la fundamentación del Modelo Estándar de Control Interno, MECI 1000:2005. En: Estudios Gerenciales. Julio-septiembre, 2007, vol. 23, no. 104, p. 47-75.

NAMO DE MELO, Guiomar. Profesores para la igualdad educacional en América Latina. En: Revista Prelac: Protagonismo docente en el cambio educativo [en línea]. Julio 2005, no. 1 [consultado 2012, 06, 22], p. 25-37. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf>

PÉREZ, Mónica. Aseguramiento de la calidad de la educación superior en América Latina: ¿vamos por el camino correcto? En: El aseguramiento de la calidad de la educación superior [en línea]. II semestre 2004, no. 21 [consultado 2013, 01,09], p. 271-285. Disponible en: [http://www.cned.cl/public/secciones/seccionpublicaciones/doc/39/cse\\_articulo247.pdf](http://www.cned.cl/public/secciones/seccionpublicaciones/doc/39/cse_articulo247.pdf)

OROZCO SILVA, Luis Enrique. La calidad de la universidad: más allá de toda ambigüedad. Publicaciones seriadas del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) [base de datos en línea]. 2002. Disponible en: [http://cms-static.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles186502\\_doc\\_academico3.pdf?binary\\_rand=3476](http://cms-static.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles186502_doc_academico3.pdf?binary_rand=3476)

PRIETO, José. Módulo 1: Calidad: Historia, Evolución, Estado Actual y Futuro. En: Máster en sistemas integrados de gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) [en línea]. [consultado 2012, 09,15]. Disponible en: <http://www.uned.es/master-gestion-calidad/MASTER%20CALIDAD-TEXTOS%20DEL%20CURSO%20PARA%20EL%20ALUMNO.pdf>

RAMA, Claudio. El surgimiento de la acreditación internacional. En: Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior [en línea]. Julio 2009, vol.14, no.2 [consultado 2013, 02, 07], p. 291-311. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=219114870004>

RIZO, Héctor. Evaluación del Desempeño docente: tensiones y tendencias. En: Revista Prelac: Protagonismo docente en el cambio educativo [en línea]. Julio 2005, no. 1 [consultado 2013, 02, 07], paginación. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf>

RODRÍGUEZ, María José. Modelos de gestión de calidad: Material elaborado para la asignatura de Investigación Evaluativa en Educación, en la Licenciatura en Pedagogía, de la facultad de Ciencias de la Educación [en línea]. Universidad de Salamanca [consultado 2012,10,11]. Disponible en: <http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/EFQM.pdf>

SANDOVAL, Raúl y GUEVARA, Pedro. Sistema de gestión de calidad para una sección de estudios de posgrado e investigación. En: Innovación Educativa [en línea]. Enero 2006, vol. 6, no. 30 [consultado 2012, 07,26], p. 27-35. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=179420843003>

SÁNCHEZ, Manuel. Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de ciencias económicas. Tesis Doctoral [en línea]. Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas, 2009 [consultado el 2012, 09 ,03], 341 p. Disponible en: [http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis\\_doc/sanchez1.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/sanchez1.pdf)

SCHEELE, Judith. Procesos de acreditación: Información e indicadores. Documentos académicos CNA [base de datos en línea]. CPCE: 2009 [consultado 2012, 09, 06]. Disponible en [http://www.cna.gov.co/1741/articles-186502\\_JScheele.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-186502_JScheele.pdf)

SOUSA SANTOS, Boaventura. Para descolonizar el occidente: más allá del pensamiento abismal. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales-CLACSO; Prometeo Libros, 2010. 144 p.

UNESCO. Informe final. En: Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La educación superior en el siglo XXI Visión y acción [en línea]. París: UNESCO, 1998 [consultado 2012, 08, 09], v.1, 137 p. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345s.pdf>

———. Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción [en línea]. París: UNESCO 1999 [consultado 2012, 08, 09]. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001170/117022s.pdf>



CELIS, Jorge y DUQUE, Ismael. Consideraciones para el diseño de un sistema de desarrollo académico y evaluación del desempeño de profesores de la Universidad Católica de Colombia: Propuesta conceptual. Bogotá: Alvi Impresores Ltda, 2011. 87 p. (Serie Orientaciones Académicas y Curriculares no. 5)

VARGAS ZÚÑIGA, Fernando. La gestión de la calidad en la formación profesional: el uso de estándares y sus diferentes aplicaciones [en línea]. Montevideo: Cinterfor, 2003 [consultado 2012, 07, 12], 69 p. Disponible en: [www.-sld.-cu/-galerias/-pdf/-sitios/-in-fodir/-calidad.-pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/-sitios/-in-fodir/-calidad.-pdf)